

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS EM EMPRESAS JUNIORES NO
BRASIL: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA**

FREDERICO ALMEIDA PETRUCELLI
matrícula nº 110052026

ORIENTADORA: Renata Lèbre La Rovere

SETEMBRO 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS EM EMPRESAS JUNIORES NO
BRASIL: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA**

FREDERICO ALMEIDA PETRUCELLI

matrícula nº 110052026

ORIENTADORA: Renata Lèbre La Rovere

SETEMBRO 2017

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, o meu maior agradecimento vai para a minha orientadora, professora Renata La Rovere. Além de ter sido uma excelente orientadora e me ajudado muito, foi na aula da professora Renata, no primeiro período da faculdade, que tive o meu primeiro contato com a Ayra Consultoria, portanto esta monografia não seria possível sem o seu apoio. Muito obrigado por tudo.

Preciso agradecer à minha família por ter me apoiado durante todos os momentos da minha vida, e por terem me dado a educação e princípios necessários para finalizar este trabalho de forma digna, mesmo diante de todos os desafios de tempo. Um agradecimento especial a todos os meus amigos da Ayra Consultoria, especialmente os que participaram da diretoria executiva comigo. Foram 18 meses de muito trabalho, dedicação, e muito amor pela empresa que ajudamos a colocar entre as melhores do país. Também gostaria de agradecer a todos os meus colegas da Shell, que me ensinaram muito sobre o mercado e sobre profissionalismo. Além disso, preciso agradecer aos grandes amigos que fiz na UFRJ, com certeza essa jornada não seria a mesma sem eles. Agradeço a todos sem citar nomes, pois não quero esquecer de ninguém.

Por último, dedico esta monografia ao meu avô, Geraldo Giulianetti, o maior empreendedor que conheci. Obrigado por ter me passado toda a dedicação e amor que devemos ter para sermos excelentes naquilo que fazemos. A sua história sempre me motivou a ser melhor, a nunca desistir de lutar pelo que é melhor para nós e para as pessoas que amamos. Mesmo não estando mais juntos fisicamente, sempre levarei o senhor comigo. Obrigado.

Resumo

Esta monografia visa demonstrar o papel das empresas juniores na construção de competências comportamentais empreendedoras de seus membros. O trabalho parte do pressuposto que tais competências podem ser desenvolvidas, portanto o indivíduo não nasce empreendedor, ele desenvolve um conjunto de características que o qualificam como um empreendedor. Após a exposição de diversas visões acerca do empreendedorismo e da criação de conhecimento nas organizações, o trabalho analisa os conceitos teóricos discutidos explorando dados e informações do Movimento Empresa Júnior e da Ayra Consultoria, empresa júnior de gestão de negócios da UFRJ. Estes dados demonstram que a empresa júnior pode contribuir para o desenvolvimento de competências comportamentais empreendedoras, ao fornecer um ambiente propício à troca de experiências e à criação de capacidades dinâmicas.

Lista de quadros

Quadro 1 - Comparação entre as diferentes escolas da economia.....	13
Quadro 2 - Competências comportamentais empreendedoras.....	22
Quadro 3 - Conhecimento tácito vs conhecimento explícito.....	28
Quadro 4 - Conversão dos tipos de conhecimento.....	31
Quadro 5 - Objetivos das empresas juniores, segundo a JADE.....	37
Quadro 6 - Aplicação do modelo SECI em processos da Ayra.....	39
Quadro 7 - Competências Ayra Consultoria vs competências comportamentais.....	42
Quadro 8 - Estratégias definidas por Teece(2012) e processos da Ayra Consultoria.....	44

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Encontro facilmente informações sobre metodologias e projetos antigos.....	41
Gráfico 2 - De que maneira a EJ capacita seus membros?.....	45
Gráfico 3 - Quais organizações são parceiras da sua EJ?.....	46
Gráfico 4 - Os parceiros agregam conhecimento à Ayra.....	47
Gráfico 5 - Desenvolvo-me profissionalmente dentro da Ayra.....	47
Gráfico 6 - O investimento no meu desenvolvimento é satisfatório.....	48
Gráfico 7 - Sinto que a Ayra está me preparando para o mercado de trabalho.....	49
Gráfico 8 - Nível de confiança para realizar as atividades abaixo.....	50
Gráfico 9 - Percepção do empreendedorismo pelos empresários juniores.....	51

Lista de abreviaturas e siglas

BJ - Brasil Júnior

CCE's - Características comportamentais empreendedoras

CNEJ - Conceito Nacional de Empresa Júnior

EJ - Empresa júnior

EMPRETEC – Empreendedores e tecnologia

FEJESP - Federação das empresas juniores do estado de São Paulo

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

JADE - Confederação Europeia de Empresas Juniores

JE-USA - *Junior enterprise United States of America*

MEJ - Movimento Empresa Júnior

OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*

ONU - Organização das Nações Unidas

P&D - Pesquisa e desenvolvimento

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SECI - Socialização, externalização, combinação e internalização

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO E METODOLOGIA	9
CAPÍTULO I - EMPREENDEDORISMO E AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	11
1.1 Empreendedorismo na teoria econômica.....	11
1.2 Empreendedorismo nas outras disciplinas	15
1.3 Competências empreendedoras	18
1.4 Conhecimento e empreendedorismo	24
CAPÍTULO II - EMPREENDEDORISMO E A EMPRESA JÚNIOR.....	35
2.1 O Movimento Empresa Júnior.....	35
2.2 O conhecimento na empresa júnior.....	38
2.3 Desenvolvimento de competências na EJ	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54

INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

O empreendedorismo é um tema que vem ganhando força nos últimos anos. No Brasil, o número de empreendedores passou de 22% da população entre 18 e 64 anos em 2007, para 36% desta mesma população em 2016, segundo pesquisa realizada pelo monitor global de empreendedorismo, o GEM (SEBRAE, 2017b). Apesar deste crescimento, o tema não é muito abordado pelos acadêmicos de economia, devido à incompatibilidade dos pressupostos da teoria econômica neoclássica com a realidade dos empreendedores (WINTER, 2016).

Assim como o empreendedorismo, o número de empresas juniores tem crescido no Brasil nos últimos anos. Segundo o Censo & Identidade de 2014 (BRASIL JÚNIOR, 2017b), pesquisa realizada pela confederação brasileira de empresas juniores, a Brasil Júnior, no ano de 2012 as empresas juniores do Brasil realizaram 1.832 projetos. Já em 2016, segundo o site da Brasil Júnior, o número de projetos realizados subiu para 4.800, um crescimento de 162% em quatro anos. Hoje, o Brasil conta com 444 empresas juniores e mais de 15.000 empresários juniores.

O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância das empresas juniores no desenvolvimento de novos empreendedores. O estudo relaciona a geração de conhecimento dentro da empresa júnior com o desenvolvimento de competências empreendedoras de seus membros, ao transformar a empresa em um ambiente propício para troca de experiências.

O presente trabalho parte do pressuposto que o empreendedorismo pode ser ensinado, assim investigará como as competências empreendedoras são desenvolvidas pelas empresas juniores. Este estudo também assume que o mercado possui informação assimétrica, portanto os agentes não tem acesso à toda informação disponível no mercado. Além disso, o presente trabalho parte do pressuposto que os empreendedores agem sob condições de racionalidade limitada. Empreendedores levam em consideração aspectos específicos, onde mesmo analisando os cenários futuros, não é possível prever todas as possibilidades, suas distribuições de probabilidade e consequências (SIMON, 1989).

Para isto, o primeiro capítulo terá uma abordagem mais teórica, onde será realizada uma breve análise dos estudos sobre o empreendedorismo ao longo dos anos, mostrando a visão de alguns autores como Say, Schumpeter, Kirzner e Drucker sobre o tema. Depois desta primeira exposição, as competências empreendedoras serão abordadas, com maior foco no

trabalho de David McClelland. Em seguida, a importância do conhecimento para os indivíduos e organizações será retratada, mostrando como a empresa pode criar conhecimento e como pode desenvolver capacidades dinâmicas.

O segundo capítulo trará uma abordagem mais empírica. Ele associará os conceitos discutidos no primeiro capítulo através da ótica das empresas juniores. Para isso, o trabalho fará uso de informações do universo das EJ's, como informações institucionais das federações e confederações nacionais e internacionais. Além disso, o trabalho usará exemplos práticos da Ayra Consultoria, empresa júnior de gestão de negócios da UFRJ. A Ayra Consultoria foi escolhida como exemplo por ser uma das empresas juniores mais antigas da UFRJ, completando 15 anos de atuação no ano de 2017, e por ter conquistado diversos prêmios de qualidade em suas práticas de gestão, incluindo premiações no Movimento Empresa Júnior e até mesmo premiações de mercado, como a medalha de prata do Prêmio de Qualidade Rio em 2012, programa lançado pelo governo do estado do Rio de Janeiro para incentivar a melhoria do desempenho organizacional das empresas do estado. Serão utilizados manuais, processos e a pesquisa de clima organizacional de 2016 feitos pela Ayra (AYRA CONSULTORIA, 2017c), para entender a percepção dos membros com relação a alguns aspectos da empresa. Por fim, será utilizado o Censo & Identidade 2014 (BRASIL JÚNIOR, 2017b), pesquisa realizada pela Brasil Júnior com empresas juniores do Brasil todo.

Após a análise dos dados relatados acima, o trabalho apresenta uma conclusão sobre o papel das empresas juniores na formação de novos empreendedores. Apesar dos dados apontarem a importância das empresas juniores no desenvolvimento de competências empreendedoras de seus membros, existe a necessidade de realizar mais estudos sobre o empreendedorismo nas empresas juniores, analisando mais EJ's e coletando dados adicionais, podendo assim gerar conclusões mais definitivas sobre o tema.

CAPÍTULO I - EMPREENDEDORISMO E AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Tendo em vista que alguns aspectos do empreendedorismo não foram profundamente analisados por algumas escolas do pensamento econômico, o presente trabalho agrega pensamentos de outras áreas acadêmicas, após fazer uma análise baseada em algumas obras das escolas econômicas. Este primeiro capítulo fará uma breve síntese das definições de empreendedorismo ao longo dos anos, abordará as características empreendedoras mais retratadas nessas obras e fará uma análise sobre o conhecimento e sua relevância para os indivíduos e organizações.

1.1 Empreendedorismo na teoria econômica

A palavra empreendedor vem do francês, “entrepreneur”, e significa aquele que assume riscos e inicia algo novo. Nos dias atuais, esse conceito está fortemente associado à pessoas que iniciam seus próprios negócios, mas a discussão sobre o papel dos empreendedores na economia é muito mais antiga e ampla. Esta seção abordará o conceito de empreendedorismo segundo algumas escolas do pensamento econômico e por autores de outras áreas do conhecimento.

Apesar da discussão sobre o papel do empreendedor ser muito antiga, o estudo sobre o empreendedorismo não foi o foco da análise dos economistas durante muitos anos. Essa negligência reside na incompatibilidade do agente econômico neoclássico descrito nos manuais de economia, escola dominante do pensamento econômico, com a realidade dos empreendedores. Segundo a teoria neoclássica, os indivíduos são racionais, fazem escolhas ótimas, alocando recursos de forma eficiente visando maximizar sua utilidade. Nessa teoria, os agentes fazem as melhores escolhas possíveis, então não há espaço para novas oportunidades e melhorias, conseqüentemente não existe necessidade do empreendedorismo(Winter, 2016).

Segundo Winter(2016), uma abordagem mais realista assumirá que o empreendedor não age sobre os preceitos da racionalidade ilimitada. O autor afirma que os empreendedores não possuem todas as informações disponíveis para fazer a escolha ótima, nem tem o poder de processamento para analisar todas as possibilidades possíveis e seus respectivos impactos.

Devido a essa incompatibilidade de estudos sobre empreendedorismo no mainstream da economia, grande parte da atual literatura acerca do tema é fruto do trabalho de outras áreas do conhecimento como administração, sociologia e a psicologia. Esse fato propiciou uma abordagem com um foco maior no comportamento dos empreendedores e sua função dentro das organizações, do que propriamente dos seus impactos na economia(Winter, 2016).

Apesar do domínio da teoria neoclássica, outras escolas do pensamento econômico avançaram um pouco mais na análise sobre o papel do empreendedor, como as escolas schumpeteriana, austríaca e comportamentalista. O Quadro 1 apresenta uma comparação entre as diferentes escolas do pensamento econômico em quatro diferentes aspectos, conforme a seguir.

Ao comparar a teoria neoclássica com a escola comportamentalista, percebe-se uma clara diferença sobre a visão do mundo. Enquanto a primeira acredita que os indivíduos sejam egoístas e racionais, a segunda entende que o indivíduo age sob racionalidade limitada. Enquanto os neoclássicos dizem que o mundo é certo, com riscos calculáveis, os comportamentalistas e schumpeterianos acreditam na complexidade e incerteza do mundo(Chang, 2015). Essa segunda visão se aproxima muito mais da abordagem proposta por Winter(2016).

A produção está no centro da análise da economia para a escola clássica. Para os clássicos, a economia é dividida em classes, os agentes buscam o interesse próprio, e isso maximiza a produção nacional (CHANG, 2015). No que tange ao empreendedorismo, Richard Cantillon (1755) nomeava empreendedor aquele indivíduo que comprava bens a um certo preço e os vendia no futuro a um preço incerto. Para o autor, além do príncipe e dos proprietários de terra, as pessoas poderiam ser divididas em duas classes: empreendedores e trabalhadores contratados, onde a primeira classe vive sob intensa incerteza. Em sua obra, o autor afirma que os empreendedores nunca sabem ao certo qual será a demanda, muito menos qual será sua renda e que, devido a essa incerteza, todos os dias um empreendedor vai à falência (CANTILLON, 1755). Até hoje a atividade empreendedora está extremamente ligada à incerteza, assim como apresentado por Cantillon em sua clássica obra sobre o tema.

Quadro 1 – Comparação entre as diferentes escolas da economia

	A economia é composta de...	Os indivíduos são...	O mundo é...	As economias mudam através de...
Clássica	Classes	egoístas e racionais(mas a racionalidade é definida em termos de classe)	certo(“leis férreas)	acumulação de capital(investimento)
Neoclássica	indivíduos	egoístas e racionais	certo, com risco calculável	escolhas individuais
Marxista	Classes	egoístas e racionais, exceto quanto aos trabalhadores	certo(“leis do movimento”)	luta de classes, acumulação de capital e progresso tecnológico
Desenvolvimentista	não há uma visão fixa,mas se foca mais nas classes	não há uma visão fixa	incerto, mas sem uma visão fixa	desenvolvimento das capacidades produtivas
Austríaca	indivíduos	egoístas, mas com camadas(racionais apenas porque aceitam a tradição sem questionar)	complexo e incerto	escolhas individuais, mas enraizadas na tradição
Schumpeteriana	não há uma visão particular	não há uma visão fixa, mas enfatiza-se o empreendedorismo não racional	não há uma visão fixa, mas complexo	inovação tecnológica
Keynesiana	classes	não muito racionais(movidos pelos hábitos e pelos instintos animais); ambígua quanto ao egoísmo	incerto	ambígua; depende do economista
Institucionalista	indivíduos e instituições	em camadas (instintos – hábitos – crenças – razão)	complexo e incerto	interação entre os indivíduos e as instituições
Comportamentalista	indivíduos, organizações e instituições	racionalidade limitada e em camadas	complexo e incerto	não há uma visão fixa

Fonte: Chang (2015)

Jean Baptiste Say (1803) foi um dos primeiros economistas a colocar o empreendedor, denominado por ele como empresário industrial, como figura central na economia. Segundo o autor, o empreendedor tem a função de ser o intermediário entre todas as classes de produtores e entre produtores e consumidores. Para Jean Baptiste Say, o empreendedor precisa avaliar de forma adequada a relevância de certos produtos, seus meios de produção, e

cuidar do processo do início ao fim, desde a compra de matérias-primas até o contato com o consumidor final. Nas palavras de Say, é preciso ter o “talento de administrar”. O autor enumera diversas características fundamentais para o exercício de tal função, como inteligência, metódica, conhecimento dos homens e das coisas, constância, entre outras. Tais qualidades serão abordadas de forma mais apurada na seção 1.3 deste capítulo.

A escola schumpeteriana define o desenvolvimento tecnológico como força motriz do capitalismo. Esse desenvolvimento se dá através de inovações feitas por empreendedores (CHANG, 2015). Schumpeter foi um dos pioneiros em descrever o papel central do empreendedor na economia. Para o autor, as novas combinações dos meios de produção são o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Ele atribuiu ao empresário esse papel de criar novas combinações, seja criando novos produtos, novos meios de produção ou até mesmo criando um novo mercado. O autor deixa claro que empresário não é apenas o homem de negócios independente, mas sim todos que exercem a função de criação de novas combinações dos meios de produção, mesmo que sejam empregados de uma companhia existente (SCHUMPETER, 1911).

Dentro de sua obra, Joseph Schumpeter afirma que o empresário é um indivíduo especial com um comportamento específico que, segundo o autor, não pode ser transmitido ou herdado. A função de realizar novas combinações seria então um privilégio de poucos indivíduos. Uma dessas características fundamentais seria o caráter inovador do empresário, tendo em vista que ele é o responsável por alocar os meios de produção de uma forma nova. Além disso, o autor destaca a força de vontade, a liderança, o desejo de conquistar e o caráter irracional do empresário (SCHUMPETER, 1911).

Julien (2007) descreve empreendedorismo como uma nova e complexa geração de valor, seja um processo novo, um novo produto ou novas formas de organização da produção. Segundo o autor, essa geração de valor através dessa quebra de paradigma iniciará uma mudança no mercado local, o qual precisará se adaptar à uma nova realidade e às novas necessidades de seus clientes. Essa mudança acaba gerando novos empregos e mais riqueza, o que acarretará em desenvolvimento econômico.

A escola austríaca defende o livre mercado e destaca a ação dos indivíduos, mas ao contrário da teoria neoclássica, os seguidores dessa escola acreditam que os indivíduos sejam seres com racionalidade limitada. Os austríacos também enxergam o mundo como complexo e

incerto (CHANG, 2015). Para Kirzner, autor desta escola, o empreendedor puro é um tomador de decisão com a capacidade de perceber mudanças circunstanciais que ainda não haviam sido notadas, possibilitando um maior ganho em suas atividades. O autor define o empreendedorismo como algo inerente ao mercado competitivo, e que esse fenômeno não estaria presente no equilíbrio perfeito, uma vez que na presença de informação perfeita e falta de ineficiências, o empreendedor não encontraria grandes oportunidades de lucro no mercado. Kirzner também expõe o conceito de “elemento empreendedor” como algo que está presente nas ações humanas, mas que não pode ser analisado apenas em termos econômicos. Para ele, o elemento empreendedor está presente na tomada de decisões e as torna ativa, criativa e humana ao contrário da visão passiva, automática e mecânica do *mainstream* (KIRZNER, 1973).

Na visão de A.H. Cole, historiador econômico, o empreendedorismo é uma iniciativa de um indivíduo, ou de um grupo de indivíduos, com o intuito de começar, manter ou ampliar um negócio lucrativo, seja na produção ou na distribuição de bens e serviços (COLE, 1959). Mesmo sem definir o termo empreendedor em sua obra de 1959, Cole atribui algumas competências ao empreendedor em sua definição de empreendedorismo.

Conforme retratado por Winter (2016), várias áreas do conhecimento se apropriaram do estudo do empreendedorismo, ocupando uma lacuna deixada pela corrente neoclássica, uma vez que os pressupostos de tal corrente vão de encontro à realidade empreendedora. Administradores e psicólogos buscaram entender o papel do empreendedor na sociedade, suas características e sua relação com as organizações. A próxima seção retrata as visões de alguns destes autores sobre o conceito de empreendedorismo.

1.2 Empreendedorismo nas outras áreas de conhecimento

Empreendedor é alguém que exerce algum controle sobre os meios de produção e produz mais do que pode consumir com o intuito de vender esse excedente para incrementar sua renda individual. Essa visão foi apresentada na obra “The achieving society” de 1961, obra do psicólogo americano David McClelland. Sua obra será melhor detalhada nas próximas seções, uma vez que é um marco na análise das características empreendedoras.

Os autores listados a seguir são do campo de Administração de Empresas. Na visão de Peter Drucker, empreendedorismo é um comportamento onde o indivíduo busca por mudanças, avaliando-as e explorando-as como uma oportunidade (DRUCKER, 1985). A atividade empreendedora está ligada ao risco, mas os empreendedores enxergam as mudanças como algo positivo e conseguem tomar decisões mesmo diante de um cenário incerto. Drucker ainda ressalta que grandes empresas também podem ser empreendedoras, desde que criem algo novo, diferente, algo que mude e gere valor. Esse conceito já havia sido apresentado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter (SCHUMPETER, 1911) e definido como intraempreendedorismo pelo empreendedor Gifford Pinchot III (PINCHOT III, 1985), e será de grande relevância, uma vez que este trabalho analisará o empreendedorismo no ambiente de uma empresa júnior.

Na obra de William B. Gartner, empreender é criar empresas (GARTNER, 1988). A diferença entre empreendedores e não-empreendedores é que o primeiro grupo cria empresas, enquanto o segundo não. Na visão de Gartner, uma análise comportamental do empreendedor poderá ser mais adequada, ao enxergar o empreendedor como um conjunto de atividades envolvidas na criação de uma organização.

Louis Jacques Filion (1991) define como empreendedor aquele que concebe, desenvolve e realiza visões. Essa definição atribui ao empreendedor um caráter criativo, onde o mesmo precisa traçar seus objetivos através da percepção das oportunidades ao seu redor. Para desenvolver suas visões ele precisará tomar decisões, com base nas informações disponíveis. Isso reforça a ideia de que o empreendedor não atua em concorrência perfeita, e que a falta de informações, ou a dificuldade em acessá-las e filtrá-las é um dos desafios dessa atividade. Além disso, o autor ainda conecta os conceitos de inovação e estudo contínuo ao empreendedor, o que implica na ideia de que as qualidades empreendedoras podem ser aprendidas e aperfeiçoadas (FILION, 1999).

Scott Shane e Sankaran Venkataraman (2000) enxergam o empreendedorismo como uma atividade que envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades de introduzir novos bens e serviços, formas de organizar mercados, processos e materiais de uma maneira que não existia previamente. Para Venkataram (1997), a ineficiência dos mercados permite que existam oportunidades a serem exploradas pelos empreendedores. Segundo o autor, mesmo diante de um estado de equilíbrio econômico, o instinto humano de empreender,

o avanço da tecnologia e do conhecimento, somados ao desejo de obter lucros acabaria com esse equilíbrio. Portanto, o autor enxerga o empreendedorismo como uma fonte de ruptura no equilíbrio econômico, algo semelhante à visão de Schumpeter, onde o empreendedor é o responsável pela criação de novas combinações, gerando crescimento econômico.

Para José Dornelas, empreendedor é o indivíduo capaz de detectar uma oportunidade e criar um negócio a partir dela, assumindo os riscos previamente calculados (DORNELAS, 2001). O autor caracteriza o empreendedorismo como a criação de algo de valor, algo novo, que demanda esforço e devoção do indivíduo, além da capacidade de mapear riscos, tomar decisões e não desistir ao errar.

Em sua publicação “Defining entrepreneurial activity” de 2008, escrita por Nadim Ahmad e Richard Seymour, a Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) definiu como empreendedores aqueles que buscam gerar valor através da criação ou expansão da atividade econômica, pela identificação e exploração de novos produtos, processos ou mercados.

Para Fernando Dolabela (2017), o empreendedorismo tem um grande papel social. O autor defende que o empreendedorismo não pode ser uma atividade meramente econômica, no sentido de concentrar renda. Ela deve aumentar o bem estar da sociedade, gerando utilidade para todos. Segundo Dolabela, empreendedorismo não é uma “forma de ser, e não de fazer”, nesse aspecto ele inclui as competências empreendedoras não apenas na atividade de começar um novo negócio, mas como uma forma de lidar com o mundo.

Diversas são as visões do papel do empreendedor e do empreendedorismo na sociedade ao longo do tempo. Apesar das divergências no que tange à origem, formação e papel dos empreendedores, muitos autores acima retratam características semelhantes a esse fundamental agente econômico. A próxima seção abordará algumas competências empreendedoras destacadas por esses autores.

1.3 Competências empreendedoras

Antes de explicar as competências empreendedoras segundo os principais autores acima, faz-se necessário definir o conceito de competência. Segundo Boyatzis (1982), competência é uma característica individual relacionada a uma performance superior em determinada atividade. McClelland e Spencer (1990) diferenciam o conceito de competência do conceito de aptidão: talento que nasce com o indivíduo, habilidade: demonstração de uma qualidade particular e conhecimento: base para executar uma tarefa. De acordo com David Teece (1998), competências são tangíveis e suportadas por rotinas, e não podem ser trocadas ou vendidas. Nesta seção serão apresentadas algumas características empreendedoras presentes nas obras de diversos autores desde Cantillon (1755).

Os primeiros autores a tratar de empreendedorismo definiram atividade empreendedora como a habilidade de buscar e reconhecer novas oportunidades. Ao comprar um determinado bem a um certo preço e tentar vendê-lo a um preço maior no futuro, o empreendedor identifica uma oportunidade de mercado, assumindo os riscos inerentes a essa prática (CANTILLON, 1755). Cabe ao empreendedor avaliar a importância dos produtos e sua real necessidade para os consumidores. Isso requer qualidades como solvência, inteligência, prudência e metódica, conforme descrito por Say. Para o autor, o empreendedor deveria possuir o talento para administrar, uma vez que se encontra no centro da relação entre produtores e consumidores (SAY, 1803).

O termo “talento” infere em algo inerente ao indivíduo, uma aptidão, conforme definido por McClelland e Spencer (1990), o que vai de encontro com a hipótese deste trabalho de que as competências empreendedoras podem ser aprendidas e desenvolvidas. Porém, como veremos adiante, competências empreendedoras podem ser desenvolvidas independentemente da aptidão dos indivíduos. Portanto, o presente trabalho assumirá que o empreendedorismo não depende de aptidões, e sim de um conjunto de competências a serem aprendidas e colocadas em prática.

Segundo alguns autores, o empreendedorismo não é algo meramente inerente ao indivíduo, e sim um conjunto de características que pode ser desenvolvido por aquele que busca uma formação empreendedora (DORNELAS, 2001). Drucker afirma que empreendedorismo é fruto de trabalho, requer esforço e pode ser aprendido. Não é algo natural, pode ser ensinado, aprendido e praticado. Empreendedorismo não é um traço da

personalidade, e sim um comportamento, portanto qualquer pessoa pode aprender a agir de forma empreendedora (DRUCKER, 1985).

A atividade empreendedora sempre esteve ligada à incerteza. A baixa aversão ao risco é uma característica presente em diversas obras ao longo do tempo. O empreendedor não sabe qual será sua demanda, ou até quando seus consumidores comprarão dele e não de seus concorrentes, portanto seus ganhos são incertos (CANTILLON, 1755). Assumindo que o empreendedor não atua em um mercado com concorrência perfeita, ele não tem pleno acesso às informações, portanto estará desprovido de certos dados para suas decisões. Assim, o empreendedor precisa prever e julgar os fatos com base em sua experiência, logo muitos fatores permanecerão incertos. Por atuar nesse cenário de incerteza, Schumpeter atribuiu ao empreendedor o que ele chamou de “caráter irracional” (SCHUMPETER, 1911). Segundo Dornelas (2001), ao criar um negócio, o empreendedor assume riscos calculados. Para ele, essa é a mais conhecida característica do empreendedor. Além de calcular e assumir esses riscos, o empreendedor deve saber gerenciar esse risco, avaliando assim as suas reais chances de sucesso. Drucker atribui a incerteza da atividade empreendedora à falta de metodologia. Muitos empreendedores não possuem conhecimento, violando assim regras básicas (DRUCKER, 1985). A questão do conhecimento na atividade empreendedora será melhor abordada no próximo capítulo.

Reconhecer novas oportunidades também é uma competência fundamental para o empreendedor na obra de Joseph Schumpeter. Uma vez que o empreendedor é o responsável por realizar novas combinações dos fatores de produção, o agente precisa ser capaz de identificá-las e realizá-las. O autor destaca a necessidade de uma força de vontade para conceber e elaborar uma nova combinação, pois o empreendedor precisará transformá-la em uma possibilidade real, rompendo com a antiga tradição e criando uma nova (SCHUMPETER, 1911).

Para Kirzner (1973) o empreendedor precisa se manter alerta para novas possibilidades, e a capacidade de identificar novas oportunidades que ninguém havia percebido é a maior qualidade de um empreendedor. Visão semelhante à de Venkataraman (2000), a qual deixa claro que a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades é a maior característica do empreendedor. Essas oportunidades podem ser referentes à introdução de novos produtos e serviços, formas de organização, processos, mercados e matérias-primas.

A importância desta competência também aparece na obra de Dornelas. O autor usa o termo visionário, uma vez que os empreendedores tem uma visão do futuro e, através de dados e informação, conseguem identificar boas ideias e práticas para transformar sua visão em realidade (DORNELAS, 2001). Para Drucker (1985), o empreendedor encara as mudanças como uma oportunidade, e é através da exploração dessas mudanças que ele consegue criar oportunidades de lucro.

Outro fator importante para a atividade empreendedora é a inovação. Primeiramente é preciso esclarecer que o termo inovação é diferente de invenção. Toda inovação é uma invenção, mas nem toda invenção é uma inovação. Nem todos os empreendedores são inventores por função (SCHUMPETER, 1911). A combinação de novos fatores de produção, por exemplo, pode ser inovadora. Ao utilizar uma nova possibilidade tecnológica é possível fabricar uma mercadoria de uma forma mais moderna, menos custosa, mudando os fornecedores e/ou os canais de distribuição, sem necessariamente fazer uso de qualquer invenção (SCHUMPETER, 1942).

A inovação, segundo Drucker, é a ferramenta do empreendedor. Através dela é possível explorar as mudanças e transformá-las em oportunidades. Segundo o autor, a inovação pode ser ensinada e deve ser praticada, assim os empreendedores poderão aplicar tais inovações em oportunidades de sucesso (DRUCKER, 1985). Essa ideia reforça a hipótese que as competências empreendedoras podem ser aprimoradas e até mesmo praticadas.

Através da inovação, uma empresa pode lidar com as mudanças do mercado e com a competição, aprendendo como enfrentar as mudanças tecnológicas através de uma equipe com características empreendedoras (JULIEN, 2007). A capacidade de inovar está diretamente ligada ao aprendizado de experiências passadas. A forma como os empreendedores utilizam tal conhecimento será melhor retratada no próximo capítulo deste trabalho.

As características empreendedoras apareceram em diversos trabalhos de forma indireta, conforme destacado nos pensamentos dos autores acima, mas foi na obra do psicólogo americano David McClelland que essa análise foi melhor explorada. McClelland observou que o ser humano possui três tipos básicos de necessidade motivacional: a necessidade de realização, de poder e de afiliação. Todas as pessoas apresentam as três necessidades, porém em graus diferentes. Ao pesquisar os empreendedores, percebeu que os

mesmos tem uma necessidade maior de realização. Existe uma grande necessidade por parte desse grupo de pessoas de traçar objetivos desafiadores, mesmo correndo riscos calculados, o que reforça as características destacadas acima (MCCLELLAND, 1961). Esta necessidade de realização já foi retratada de forma indireta por outros autores, como Schumpeter (1911), onde foi atribuído ao empreendedor o “desejo de conquistar” e a “força de vontade”. Importante destacar que para McClelland o “empreendedor é aquele que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal” (MCCLELLAND, 1961).

A fim de identificar e avaliar com maior precisão as competências dos empreendedores, McClelland *et al* (1987) realizaram um estudo em conjunto com a Organização das Nações Unidas (ONU), detalhando as características empreendedoras, através de uma pesquisa em países em desenvolvimento. Foram identificadas dez características mais comuns, são elas: busca por oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência por qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca por informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança. Essas características foram denominadas características comportamentais empreendedoras (CCE's). O quadro 2 resume essas características, descrevendo-as e exemplificando-as através dos comportamentos habituais dos empreendedores.

O trabalho de McClelland foi um dos primeiros a identificar e testar as competências empreendedoras. A sua divulgação em 1987 serviu como base para a criação do EMPRETEC no ano seguinte, uma metodologia da ONU voltada para o desenvolvimento das competências empreendedoras ao redor do mundo. No Brasil, o programa é realizado pelo SEBRAE, auxiliando na identificação de novas oportunidades de negócios e no desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes (SEBRAE, 2017a).

Quadro 2 – Competências comportamentais empreendedoras

Competência	Descrição	Comportamento
Busca por oportunidades e iniciativa	Enxergam oportunidades onde outras pessoas enxergam um problema e tomam a iniciativa para transformar essa oportunidade em um negócio lucrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Fazem as coisas antes de pedirem • Tomam ações para expandir o negócio para novas áreas, produtos e serviços
Persistência	Determinação para persistir diante de obstáculos.	<ul style="list-style-type: none"> • Agem diante de obstáculos e desafios • Assumem responsabilidade pelas ações necessárias para atingir metas e objetivos
Comprometimento	Sempre fazem aquilo que disseram que fariam.	<ul style="list-style-type: none"> • Fazem sacrifícios pessoais e se esforçam para completar um trabalho; • Lutam para manter o cliente satisfeito
Exigência por qualidade e eficiência	Demonstram paixão, obcecados pela necessidade de aumentar a qualidade, fazer algo melhor, mais rápido, mais barato. Essa paixão reflete o orgulho que eles tem no seu trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Encontram maneiras de fazer melhor, mais rápido e mais barato • Tentam exceder os padrões de qualidade
Correr riscos calculados	Estão dispostos a correr riscos, isso faz deles empreendedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Calculam riscos e avaliam alternativas • Tomam ações para reduzir e/ou controlar os possíveis danos
Estabelecimento de metas	Sabem o que querem, sabem para onde estão indo. Sempre pensando nas metas e no futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecem metas e objetivos desafiadoras com significado pessoal • Estabelecem objetivos mensuráveis de curto prazo e objetivos claros e específicos de longo prazo
Busca por informações	Não gostam de suposições ou de confiar em informações de terceiros. Buscam suas próprias fontes.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscam pessoalmente por informações sobre o mercado, clientes, produtos, concorrentes e fornecedores • Consultam especialistas técnicos ou profissionais mais experientes do mercado
Planejamento e monitoramento sistemático	Planejam de forma ordenada e lógica o que vão fazer e monitoram os resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Planejam quebrando grandes tarefas em tarefas menores, com prazos bem definidos • Revisam planos a partir de feedback sobre performance ou circunstâncias do mercado
Persuasão e rede de contatos	Usam estratégias para influenciar outras pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizam pessoas estrategicamente para alcançarem seus objetivos • Cultivam uma rede de contatos
Independência e autoconfiança	Assumem total responsabilidade pelo que acontece. Confiam no seu potencial para fazer algo acontecer.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscam autonomia de regras e controle de terceiros • Atribuem seu sucesso ou fracasso às suas ações

Após a divulgação deste estudo, outros autores também exploraram as características dos empreendedores em suas obras. Dornelas (2001) atribuiu as seguintes competências aos empreendedores:

- São visionários
- Sabem tomar decisões
- Fazem a diferença
- Sabem explorar as oportunidades
- São determinados e dinâmicos
- São dedicados
- São otimistas e apaixonados pelo que fazem
- São independentes e constroem o próprio destino
- São líderes e formadores de equipes
- São bem relacionados
- São organizados
- Planejam
- Possuem conhecimento
- Assumem riscos calculados
- Criam valor para a sociedade

Nota-se uma semelhança entre diversas características observadas por McClelland *et al* (1987) e Dornelas (2001). Sendo assim, este trabalho tomará como base as dez características comportamentais empreendedoras de David McClelland para identificar o papel das empresas juniores na formação de novos empreendedores.

Ao assumir a hipótese que o empreendedorismo é um conjunto de competências que podem ser ensinadas, aprendidas e praticadas, a questão de como o indivíduo aprende e desenvolve essas competências é fundamental (DORNELAS, 2001). O desenvolvimento dessas competências pode ser realizado dentro das empresas, portanto é essencial entender como as organizações lidam com o conhecimento. A forma como o empreendedor lida com o conhecimento obtido é crucial para o sucesso de seu empreendimento, diminuindo os riscos e evitando repetir erros passados (JULIEN, 2007), portanto as empresas também devem gerenciar tal recurso a fim de obter sucesso no mercado. Sendo assim, a próxima seção

abordará a relação entre conhecimento e empreendedorismo, o papel das organizações na difusão e criação de conhecimento, a importância do conhecimento codificado e tácito, como o conhecimento é criado dentro de uma empresa e definirá o conceito de capacidades dinâmicas.

1.4 Conhecimento e empreendedorismo

1.4.1 Conhecimento, empreendedorismo e organizações

A forma como o empreendedor irá adquirir conhecimento é fundamental para seu sucesso. Ele deve buscar, de forma proativa, conhecimento relacionado com seus objetivos a serem realizados. É necessário estar num processo constante e dinâmico de aprendizagem, onde o empreendedor, sabendo de suas necessidades, escolha o que aprender a fim de alcançar seus objetivos (FILION, 1991). O conhecimento é intangível, sem fronteiras e dinâmico. Caso não seja utilizado dentro de um período específico e numa determinada situação, ele não terá valor algum (NONAKA e KONNO, 1998). Para entender o papel do conhecimento na vida do empreendedor é necessário definir o que é este conceito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a primeira definição de conhecimento vem de Platão, como sendo “crença verdadeira justificada”. Tsoukas e Mylonopoulos (2004) afirmam que a primeira concepção de conhecimento veio da Grécia antiga, onde o conhecimento de si mesmo e a busca por uma vida virtuosa eram os aspectos mais importantes, o que estava de acordo com os valores e princípios da época. Na era moderna, com a mecanização e secularização do mundo, o conhecimento passou a ser enxergado de forma utilitária, sendo considerado como a “habilidade de conseguir resultados”. Segundo os autores, conhecimento pode ser dividido em saber algo e saber fazer algo, o que denominam como know-how.

Antes de analisar o papel do conhecimento na atividade empreendedora, mostra-se necessário fazer uma distinção entre conhecimento e informação. Conhecimento é uma atitude específica, se relaciona com crenças, compromissos, ação e a uma finalidade. Informação é um meio, um insumo para a produção de conhecimento. Conhecimento é um processo humano e dinâmico, criado através de um fluxo de mensagens denominado informação. Através do conhecimento se busca justificar a crença pessoal com relação à

verdade, ou seja, ele está diretamente relacionado com a ação humana (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A incerteza, presente na realidade do empreendedor, provém da falta de informação e de habilidades para responder às perguntas que poderiam ajudá-lo a minimizar seus riscos. À medida que o empreendedor consegue acumular mais informações relevantes, a incerteza tende a diminuir. Caso haja excesso de informação, a probabilidade de existirem informações conflitantes é maior, o que poderá aumentar a incerteza (JULIEN, 2007). O custo de se obter informações está diminuindo nos dias de hoje, enquanto o acesso às informações está cada vez mais simplificado, por isso é fundamental selecionar e combinar as informações existentes para que elas possam se tornar úteis e de fato serem aplicadas. Apenas após esse processo a informação poderá ser considerada conhecimento. A abundância de informações na economia não garante a abundância de conhecimento, pelo contrário, o conhecimento continuará escasso. Por isso, a capacidade de aprender é um dos atributos primordiais em todos os empreendedores (WENNEKERS e THURIK, 1999).

Aprender é um processo de detecção e correção de um erro, ou seja, é corrigir a diferença entre o que foi intencionado e o que foi aplicado. Apenas quando o indivíduo é capaz de colocar em prática o que afirma ter aprendido, ele comprova que realmente aprendeu (TSOUKAS e MYLONOPOULOS, 2004). Segundo Dornelas (2001), os empreendedores aprendem pela convivência com demais empreendedores, uma vez que aprendem pela emoção e pela capacidade de entender e assimilar as experiências vividas por outras pessoas. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta, portanto a prática é a forma mais eficiente de aprendizagem, na visão dos autores. Além da prática, os autores ressaltam a importância do erro. O método de tentativa e erro é ferramenta fundamental para o aprendizado. Para os autores, o verdadeiro conhecimento encontra-se na habilidade de usar o que foi aprendido, assim como retratado acima na visão de Tsoukas e Mylonopoulos (2004).

Esse processo de aprendizagem é importante não apenas para os empreendedores, mas também para as organizações. Kogut e Zander (1992) definiram organizações como sendo comunidades sociais onde a experiência individual e coletiva são transformadas em produtos e serviços úteis através da aplicação de princípios organizacionais. Tsoukas e Mylonopoulos (2004) foram além, e propuseram que as organizações são como um sistema de

conhecimento, uma vez que elas criam um ambiente onde é possível transformar as experiências de seus colaboradores em conhecimento acessível a todos. O conhecimento organizacional, segundo os autores, pode ser definido como a habilidade desenvolvida pelos membros da organização para fazer julgamentos baseado no contexto coletivo e em um conjunto de generalizações.

Diante da importância da aprendizagem organizacional, as empresas competem pelos recursos mais qualificados, o que criou uma economia baseada no conhecimento, pesquisa e treinamento, possibilitando que as empresas consigam aprender e se adaptar às realidades do mercado. Assim, elas aumentam seu know-how (saber como fazer), tornando-se mais competitivas através da inovação. A busca por informações tem se mostrado um processo cada vez mais crítico, já que a globalização aumentou o número de clientes, competidores e fornecedores disponíveis na economia, portanto tal atividade se tornou crucial para o sucesso das empresas (JULIEN, 2007). A essência do crescimento econômico atual é o aumento do estoque de conhecimento útil. À medida que o indivíduo aprende com as experiências ganhas, ele se torna mais eficiente, tendo uma vantagem competitiva com relação ao mercado. Reconhecer estratégias errôneas, fazendo os devidos ajustes, e saber utilizar da melhor maneira possível os recursos tecnológicos são grandes diferenciais competitivos para as empresas (TEECE, 1998).

Para entender melhor como empreendedores e organizações utilizam o conhecimento, para desenvolver competências e conseguir a vantagem competitiva retratada acima, é preciso fazer uma distinção entre o conhecimento que é adquirido formalmente, daquele que é fruto da prática e das experiências vividas. A próxima seção fará uma distinção entre essas duas esferas do conhecimento: codificado e tácito.

1.4.2 Conhecimento codificado e conhecimento tácito

O conhecimento pode ser dividido em duas categorias: codificado e tácito (ou explícito). Entender essas duas formas de conhecimento pode auxiliar na compreensão de como as empresas juniores colaboram na formação de novos empreendedores.

O conhecimento codificado pode ser encontrado em textos, livros, fórmulas, processos, axiomas, dados brutos, entre outros. Ele pode ser escrito, formalizado e compartilhado (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Transmitir o conhecimento codificado é

mais simples do que transmitir o conhecimento tácito, pois essa transmissão não necessita de contato pessoal. Ao ler um manual de instruções, por exemplo, pode-se compreender as instruções passadas de forma impessoal, sem a necessidade do auxílio de terceiros. A partir do momento em que as mensagens podem ser repassadas de maneira codificada, elas podem ser melhor estruturadas e menos ambíguas. A capacidade de uma empresa de codificar e replicar conhecimento demonstra uma profunda compreensão dos seus processos, e isso facilita a aprendizagem de seus colaboradores (TEECE, 1998).

O conhecimento tácito pode ser entendido pela frase de Michael Polanyi (1966): “nós conhecemos mais do que conseguimos dizer”. O conhecimento tácito vem das experiências vividas, da prática, das emoções, valores e ideais do indivíduo, portanto ele é extremamente pessoal e muito mais complexo de formalizar. Essa dificuldade em codificar o conhecimento tácito faz com que sua transmissão seja mais difícil e custosa. O know-how é uma das dimensões do conhecimento tácito, caracterizado como uma habilidade acumulada e aperfeiçoada através da prática, experiência e do processo de tentativa e erro. A outra dimensão é a cognitiva, ou seja, a forma como as pessoas enxergam o mundo, suas crenças e percepções. O conhecimento tácito deverá ser codificado em números e palavras para ser compartilhado e compreendido por outras pessoas dentro, ou fora de uma organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Ainda sobre know-how, Kogut e Zander (1992) definiram o termo como a habilidade prática acumulada a qual permite o indivíduo realizar uma ação de forma rápida e eficiente. Sendo assim, ele é o “saber como fazer”. Uma vez que o know-how é uma habilidade que pode ser acumulada, este pode ser ensinado e aprendido (KOGUT e ZANDER, 1992). Saber algo é um conjunto de proposições e afirmações sobre um determinado assunto. Saber como fazer algo é uma habilidade, uma questão prática (TSOUKAS e MYLONOPOULOS, 2004).

Quadro 3 – Conhecimento tácito vs conhecimento explícito

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), página 67

O quadro 3, retirado de Nonaka e Takeuchi (1997), resume as diferenças entre conhecimento tácito e explícito (ou codificado). Enquanto o primeiro se baseia na experiência (corpo), o segundo está relacionado à racionalidade (mente). O conhecimento tácito ocorre no instante que a atividade está sendo realizada (aqui e agora), em virtude da prática, o que foi chamado de forma análoga. Já o conhecimento explícito lida com algo que aconteceu no passado, e que tem um contexto lógico independente do contexto daquele momento específico, sendo criado sequencialmente através de um conhecimento digital (teoria).

A maneira como o empreendedor lidará com as duas formas de conhecimento será crucial para o seu sucesso. No que tange à inovação, a dimensão cognitiva do conhecimento tácito é fundamental para sua realização, pois a forma como o indivíduo enxerga o mundo pode ser um catalisador na hora de pensar em algo inovador, disruptivo, algo que mude o padrão atual para uma realidade mais próxima da visão do idealizador. Esse comprometimento do indivíduo com sua visão, ou com os valores da empresa, é elemento fundamental para possibilitar o processo de inovação. Outro fator relevante é a maneira como o empreendedor aprende com seus erros e experiências passadas. Esse know-how possibilitará a realização de processos com menos erros, reduzindo assim os riscos a que este empreendedor está se expondo. Apesar de toda a importância do conhecimento tácito nesse processo, ainda é preciso buscar informações, coletar dados, realizar pesquisas, ler manuais e pesquisar formas alternativas para se capacitar. Portanto, o conhecimento codificado também tem importância no processo inovativo, possibilitando o desenvolvimento dessa competência por parte dos empreendedores (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Essa ideia de complementaridade dos conhecimentos codificado e tácito se encontra também na obra de Michael Polanyi. Segundo o autor, a mera formalização do conhecimento sem prévio conhecimento tácito é algo insustentável. O processo de compreender os ensinamentos e aplicá-los à realidade é fundamental, uma vez que as habilidades apenas serão desenvolvidas a partir da prática e aplicação da teoria. Ainda assim, segundo Polanyi, o conhecimento codificado nunca pode substituir o conhecimento tácito, pois a habilidade de um profissional em desenvolver um determinado processo não pode ser substituída apenas pela instrução formal de um outro indivíduo (POLANYI, 1966).

Assim como abordado por Polanyi (1966), David Teece (1988) também retrata a importância da aplicação do conhecimento tácito, mesmo diante de uma realidade com cada vez mais acesso à informações. Segundo Teece, a revolução da tecnologia da informação facilitou a troca de informações pelo mundo, aumentando o conhecimento gerado e codificado que pode ser compartilhado pelo em questão de segundos. Essa mudança de paradigma possibilitou um avanço no intercâmbio de práticas e informações por parte dos indivíduos e empresas. Apesar disso, essa prática pode diminuir a criatividade e dificultar o aprendizado, uma vez que os indivíduos se arriscam menos e erram menos. Assim, mesmo com a enorme gama de conhecimento codificado que uma empresa pode possuir em seus arquivos, o conhecimento tácito, proveniente de experiências é indispensável para o desenvolvimento pessoal e organizacional (TEECE, 1998).

Dada a importância dos dois tipos de conhecimento, um dos papéis das organizações é o de promover um ambiente adequado, com estrutura, incentivos e gerenciamento corretos para ajudar na transformação de conhecimento tácito de seus colaboradores em competências, provendo a estrutura física, social e alocação correta de recursos. A firma é um depósito de conhecimento, através de seus processos e rotinas ela pode criar, transferir, integrar e explorar os recursos através do conhecimento proveniente de seus colaboradores (TEECE, 1998).

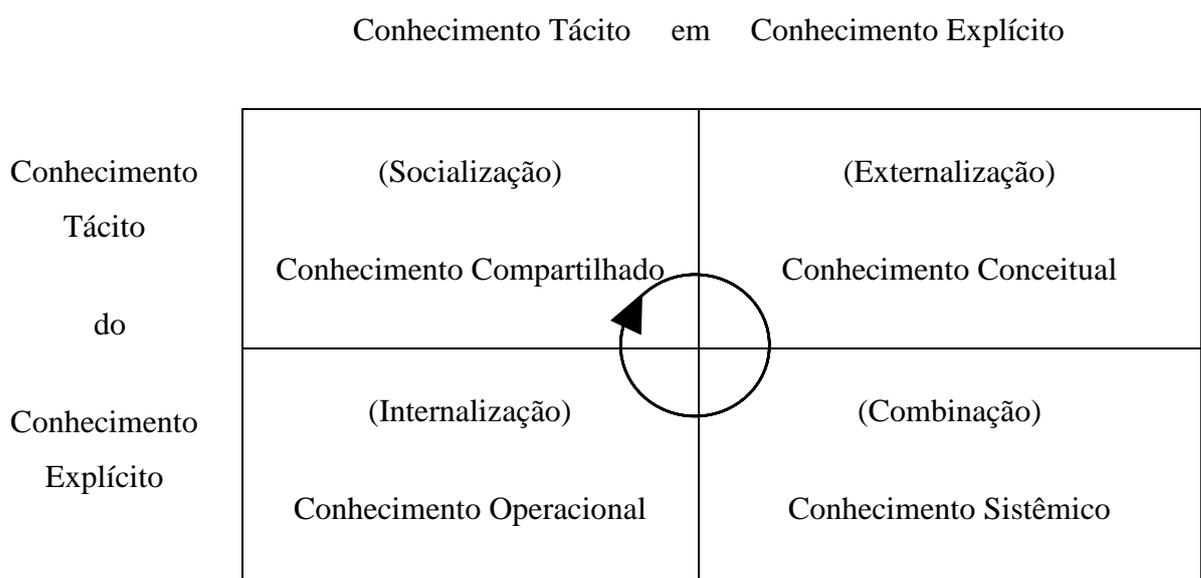
Além do papel descrito acima, a organização pode facilitar a criação de novo conhecimento e aprendizado (KOGUT e ZANDER, 1992). Essa ideia é fundamental para sustentar a hipótese que a empresa júnior contribui para a formação de novos empreendedores. A maneira como as organizações criam conhecimento e contribuem para o desenvolvimento de seus colaboradores será detalhada na próxima seção.

1.4.3 Criação de conhecimento e capacidades dinâmicas

Após diferenciar conhecimento codificado de conhecimento tácito e de retratar tanto a importância das organizações no desenvolvimento de competências quanto a importância das competências para o desenvolvimento das organizações, torna-se necessário descrever como as empresas criam conhecimento. Esta questão é fundamental para entender o impacto das empresas juniores na formação de novos empreendedores.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento na empresa ocorre através da interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. A organização pode criar conhecimento através da conversão entre as duas modalidades do saber, uma vez que essas duas entidades não são excludentes e, sim, mutuamente complementares, conforme descrito acima. Essa conversão é um processo social e não está limitada apenas a um indivíduo. Existem quatro modos de conversão do conhecimento, são eles: socialização, do conhecimento tácito em conhecimento tácito; externalização, do tácito em explícito; combinação, do explícito em explícito e internalização, do conhecimento explícito em conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O quadro 4 resume o conteúdo do conhecimento criado através dessas conversões.

Quadro 4 – Conversão dos tipos de conhecimento



Fonte: Nonana e Takeuchi (1997), página 81

Socialização: nesta etapa ocorre o compartilhamento de experiências, originando assim a criação de conhecimento tácito. O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito observando outros indivíduos, mas precisa haver alguma forma de experiência, pois as emoções associadas auxiliam na imersão. Exemplos de socialização: brainstorming, treinamentos práticos, observação e imitação.

Externalização: processo para transcrever conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de articulação, muitas vezes realizado através de dedução e indução e de forma coletiva, onde os conceitos práticos se tornam codificados em palavras ou números. Exemplos de externalização: uso de dedução e indução, uso de metáforas e analogias.

Combinação: um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento explícito, onde a partir de conceitos já estabelecidos são criadas novas ideias, formas de pensar e agir. Exemplos de combinação: revisão de documentos, reuniões, conversas, classificação, acréscimo e combinação de dados.

Internalização: incorporar o conhecimento explícito e colocá-lo em prática. É o “aprender fazendo”. Exemplos de internalização: criação de protótipos, workshops e a própria prática no dia a dia.

Os quatro modos de conversão acima formam o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) e são fundamentais na criação de conhecimento dentro da empresa. Essa interação ocorre através dos modos de conversão acima, no que os autores denominaram de “espiral do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A espiral do conhecimento é um processo o que se inicia na escala do indivíduo e vai subindo, passando por setores, departamentos, gerências, diretorias e organizações. Esse processo ocorre de forma contínua e dinâmica, uma vez que passa pelos quatro modos de conversão do conhecimento. O modo de socialização cria um campo de interação, compartilhando experiências. Depois, o diálogo coletivo e reflexão são responsáveis pela externalização. Após isso, o modo de combinação é incentivado pela colocação do novo conhecimento gerado junto ao antigo conhecimento de outros setores, o que resulta em um novo produto ou serviço. Finalmente, com a prática do dia a dia vem a internalização. A organização deve fornecer um ambiente favorável a essa troca de experiências, a fim de

possibilitar a criação e acúmulo de conhecimento através dessa espiral (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Após a criação de conhecimento, a empresa deve desenvolver métodos para que o mesmo não se perca. A rotinização de uma atividade é a principal forma pela qual a empresa armazena o conhecimento operacional. Rotinas são os padrões comportamentais regulares e previsíveis de uma firma. A empresa se lembra da rotina ao executá-la, assim como um indivíduo lembra de uma habilidade ao exercitá-la. Para isso, os colaboradores precisam saber o que fazer, como fazer e quando fazer. (NELSON e WINTER, 1982).

Assim como habilidades são aprendidas com a prática e não apenas com o armazenamento de informações, as rotinas devem ser aplicadas e internalizadas por todos para que a empresa possa aprender e reter o conhecimento. O conhecimento de uma empresa não é um conjunto finito de informações, mas sim um conjunto de generalizações, compreensão coletiva e experiências em constante desenvolvimento. Desenvolver e internalizar rotinas efetivas para transferir conhecimento através dos departamentos da empresa é a melhor forma de manter o conhecimento. Novas tecnologias e processos devem ser internalizados nas rotinas e capacidades existentes através da variação, seleção e replicação dos processos. Com isso, espera-se novas rotinas e capacidades melhores do que as anteriores e a criação de novo conhecimento na empresa (TSOUKAS e MYLONOPOULOS, 2004).

O conceito abordado acima por Tsoukas e Mylonopoulos (2004) de que o conhecimento nas empresas está em constante desenvolvimento está fortemente ligado ao conceito de capacidades dinâmicas. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), capacidades dinâmicas são as habilidades da firma de integrar, construir e reconfigurar competências diante de cenários de rápidas mudanças. Mesmo diante de mudanças, uma empresa com capacidades dinâmicas consegue alcançar novas formas de vantagem competitiva através de métodos inovadores.

Ao contrário das capacidades dinâmicas, as capacidades operacionais envolvem atividades padronizadas, buscando alcançar um objetivo específico. Outra diferença entre os dois tipos de capacidades é como ambas lidam com as mudanças de tecnologia e/ou do mercado. A capacidade dinâmica se preocupa com tais mudanças, possibilitando que a organização se adeque à elas e possa remodelar suas capacitações (WINTER, 2002). Capacidades operacionais possibilitam que a organização atue de forma eficiente em suas

atividades rotineiras, enquanto as capacidades dinâmicas habilitam a empresa a se posicionar no mercado de forma estratégica para atender as necessidades de seus clientes. Essas capacidades são construídas através do aprendizado coletivo e pelo ambiente proporcionado pela empresa, e não apenas pelas habilidades individuais de seus colaboradores. As capacidades dinâmicas podem ser divididas nos três passos abaixo, segundo Teece (2012):

- 1- Detecção: é a identificação e avaliação de uma oportunidade
- 2- Apropriação: é a mobilização de recursos para endereçar uma oportunidade e capturar valor dela
- 3- Transformação: renovação contínua

Percebe-se que, para possuir capacidades dinâmicas, uma empresa precisa contar com algumas características empreendedoras retratadas no primeiro capítulo deste trabalho. A “busca por oportunidades e iniciativa” foi a primeira competência retratada no quadro 2, onde foram enumeradas as dez competências comportamentais empreendedoras definidas por McClelland *et al* (1987), e está presente no conceito de detecção, apontado por Teece (2012). Além disso, assumir riscos ao mobilizar recursos para buscar uma oportunidade, e a exigência por qualidade para realizar uma renovação contínua, também são competências tipicamente empreendedoras.

Para conseguir ter sucesso em um cenário de constantes mudanças, o gerenciamento estratégico dos recursos, sejam eles humanos ou tecnológicos, tem um papel fundamental. Além de bom planejamento é necessária boa execução. Teece (2012) enumera algumas estratégias que podem ajudar as organizações nesses períodos de mudanças:

- Criação de times heterogêneos de pesquisa e desenvolvimento (P&D)
- Criação de rotinas de desenvolvimento de novos produtos
- Desenvolvimento de rotinas de controle de qualidade
- Adoção de rotinas de transferência de tecnologia e/ou conhecimento
- Implementação de sistemas de medição de *performance*
- Promoção de mudanças de metodologias

A maneira como os empreendedores e as organizações lidam com o conhecimento, seja ele codificado ou tácito, é determinante para o sucesso (DORNELAS, 2001). Ao criar um ambiente favorável à troca de experiências, a organização estimula a conversão de

conhecimento tácito de seus colaboradores em competências (TEECE, 1988). Tais competências podem ser gerenciadas de uma forma que possibilite à adaptação da organização diante das mudanças do mercado, ou seja, de possuir capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). O próximo capítulo analisará como as empresas juniores promovem um ambiente favorável à troca de experiências, o que possibilita a transformação de conhecimento tácito em capacidades dinâmicas.

CAPÍTULO II - EMPREENDEDORISMO E A EMPRESA JÚNIOR

Para entender o papel das empresas juniores na formação de novos empreendedores, fez-se necessário apresentar o conceito de empreendedorismo, as competências empreendedoras, a criação de conhecimento dentro das empresas e as capacidades dinâmicas. Neste segundo capítulo, estes conceitos serão retratados segundo a ótica das empresas juniores.

A primeira seção fará um breve histórico sobre o universo das empresas juniores, sua criação, desenvolvimento e seus objetivos. Na segunda seção, a questão do conhecimento nas empresas juniores será melhor explorada. Por fim, uma análise sobre como a EJ auxilia no desenvolvimento das competências empreendedoras e o papel das capacidades dinâmicas na sua estrutura. Este trabalho usará dados do censo das empresas juniores de 2014 (BRASIL JÚNIOR, 2017b), além de informações e exemplos da Ayra Consultoria, empresa júnior de gestão de negócios da UFRJ, com intuito de demonstrar, na prática, algumas das afirmações retratadas seções anteriores.

2.1 O Movimento Empresa Júnior

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu na França em 1967 com a criação da Junior ESSEC, a primeira empresa júnior da história, fundada no campus da ESSEC Business School (JUNIOR ENTERPRISE-USA, 2017). Esse movimento surgiu da necessidade dos alunos em colocarem em prática os conceitos teóricos que estavam aprendendo nas salas de aula (BRASIL JÚNIOR, 2017c). O movimento vem crescendo ao longo dos anos e já está presente em diversos países do mundo, como Brasil, Suíça, Itália, Áustria, Dinamarca, Bélgica, Inglaterra, Holanda, Tunísia, México, Portugal e Estados Unidos (JUNIOR ENTERPRISE-USA, 2017).

No Brasil, a primeira empresa júnior foi fundada em 1988, na Fundação Getúlio Vargas. Dois anos depois surgiu a primeira federação estadual, a federação das empresas juniores do estado de São Paulo (FEJESP), com intuito de auxiliar as empresas juniores existentes no estado e dar suporte na criação de novas EJ's em São Paulo (BRASIL JÚNIOR, 2017c). A federação do estado do Rio de Janeiro, a RioJunior, foi fundada no ano de 1998 com o mesmo objetivo da FEJESP, e conta com 33 empresas juniores em sua rede no ano de

2017 (RIOJUNIOR, 2017). Em 2003 foi criada a Brasil Júnior (BJ), a confederação brasileira de empresas juniores, a fim de suportar as empresas juniores de todo o país, representar o movimento no Brasil e no mundo, definir as diretrizes e planos de desenvolvimento do MEJ e potencializar seu caráter empreendedor (BRASIL JÚNIOR, 2017c). Atualmente, o Brasil conta com 444 empresas juniores, 22 federações e 15.177 empresários juniores (BRASIL JÚNIOR, 2017c).

Em 2017, a RioJunior conta com 33 empresas juniores associadas em sua rede. Uma delas é a Ayra Consultoria, empresa júnior de gestão de negócios da UFRJ. A Ayra foi fundada no ano de 2002 e conta com membros dos cursos de administração, ciências econômicas, ciências contábeis, biblioteconomia e gestão pública. A empresa realiza projetos em oito áreas, divididas da seguinte forma: plano de negócios, marketing, recursos humanos, estratégia, estruturação financeira-contábil, gestão de qualidade, estruturação de negócios e mercado (AYRA CONSULTORIA, 2017a). Neste capítulo, a Ayra será melhor analisada para auxiliar no entendimento do papel da empresa júnior na formação de novos empreendedores.

Após relatar brevemente a história do Movimento Empresa Júnior, cabe definir o conceito de empresa júnior. Segundo o Conceito Nacional de Empresa Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2017a), empresa júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, formada exclusivamente por estudantes de graduação em instituições de ensino superior, que realiza projetos que ajudam no desenvolvimento do país e na formação de seus membros, sempre sob orientação de um professor (BRASIL JÚNIOR, 2017a).

A lei 13.267/2016 regulamentou as atividades das empresas juniores no Brasil. Além de definir o conceito de empresa júnior, semelhante ao descrito acima, essa lei definiu os objetivos das EJ's e suas obrigações. O art. 5º especifica tais objetivos, como aperfeiçoar o processo de formação dos membros através de aplicação da teoria da sala na prática do mercado, estimular o espírito empreendedor e proporcionar a preparação e valorização dos estudantes para o mercado de trabalho. Para isso, segundo a lei 13.267/2016, as empresas juniores precisam: promover treinamento e capacitação de seus membros, estimular a cultura empreendedora na instituição de ensino e desenvolver projetos, pesquisas e estudos de consultoria (LEI EMPRESA JÚNIOR, 2017).

Os objetivos definidos pela lei 13.267/2016 são muito semelhantes aos objetivos definidos pela Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE). Segundo esta confederação, os objetivos das EJ's são:

Quadro 5 – Objetivos das empresas juniores, segundo a JADE

Objetivo	Descrição
Aprender fazendo	Criar e gerir sua própria empresa, oferecendo serviços de consultoria para o mercado, possibilitando que os universitários possam aprender trabalhando em projetos reais e gerenciando uma pequena empresa.
Educação empresarial prática	Adicionar experiência prática às habilidades teóricas concede conhecimento de mercado para os jovens universitários. Isso é bom para o universitário, que ganha experiência, e para o mercado, que tem acesso à ideias novas e inovadoras.
Fomentar habilidades empreendedoras	A EJ desenvolve novas habilidades requisitadas no mercado atual ao colocar o estudante em contato com o empreendedorismo desde seu estágio inicial. As EJ's são também entidades de aprendizagem multicultural.
Aumentar a empregabilidade	A EJ é uma organização sustentada e gerida por seus membros, que financiam suas atividades através de projetos e parcerias com empresas de mercado. Elas dependem da motivação, força de vontade e comprometimento de seus participante, e é por isso que a EJ atrai estudantes talentosos de diversas áreas de ensino. As EJ's são uma fonte de jovens com talento, experiência e motivação.
Promover o crescimento	O principal público-alvo das EJ's são pequenas e médias empresas, portanto a empresa júnior pode exercer papel fundamental no desenvolvimento de negócios locais.

Um dos principais objetivos da empresa júnior é complementar a formação acadêmica de seus membros, através da prática de mercado. Este objetivo está diretamente ligado à ideia de criação de conhecimento, descrita no primeiro capítulo deste trabalho. Além disso, o segundo objetivo retratado pela JADE é de “fomentar habilidades empreendedoras”, conceito que está relacionado às competências empreendedoras retratadas no primeiro capítulo. Na próxima seção, será abordada a relação entre conhecimento e a empresa júnior.

2.2 O conhecimento na empresa júnior

No primeiro capítulo deste trabalho, foram retratadas: a importância do conhecimento dentro das organizações, a diferença entre conhecimento codificado e tácito e a criação de conhecimento dentro da empresa. Essas questões serão fundamentais para análise do conhecimento dentro da empresa júnior.

Como visto no capítulo 1, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a empresa precisa criar um ambiente favorável à troca de experiências. Somente assim, o modelo SECI de conversão de conhecimento poderá entrar em prática, criando a espiral do conhecimento. Ao analisar as etapas da realização de projetos da Ayra (AYRA CONSULTORIA, 2017a), é possível perceber que estas seguem procedimentos que podem ser classificados segundo o modelo SECI. Abaixo um exemplo de como as EJ's podem agir de acordo com o modelo SECI:

Percebe-se que a EJ pode se utilizar do modelo SECI para a conversão do conhecimento. Assim, a empresa é capaz de criar um ambiente favorável à criação de novo conhecimento. Segundo o Censo & Identidade 2014 (BRASIL JÚNIOR, 2017b), pesquisa realizada pela Brasil Júnior para traçar o perfil do empresário júnior brasileiro, o tempo médio de permanência de um estudante na EJ é de 19 meses. Essa alta rotatividade dificulta a retenção de conhecimento na empresa. Por isso, a EJ precisa criar rotinas que possibilitem a criação de uma “memória organizacional” (NELSON e WINTER, 1992).

Quadro 6 – Aplicação do modelo SECI em processos da Ayra

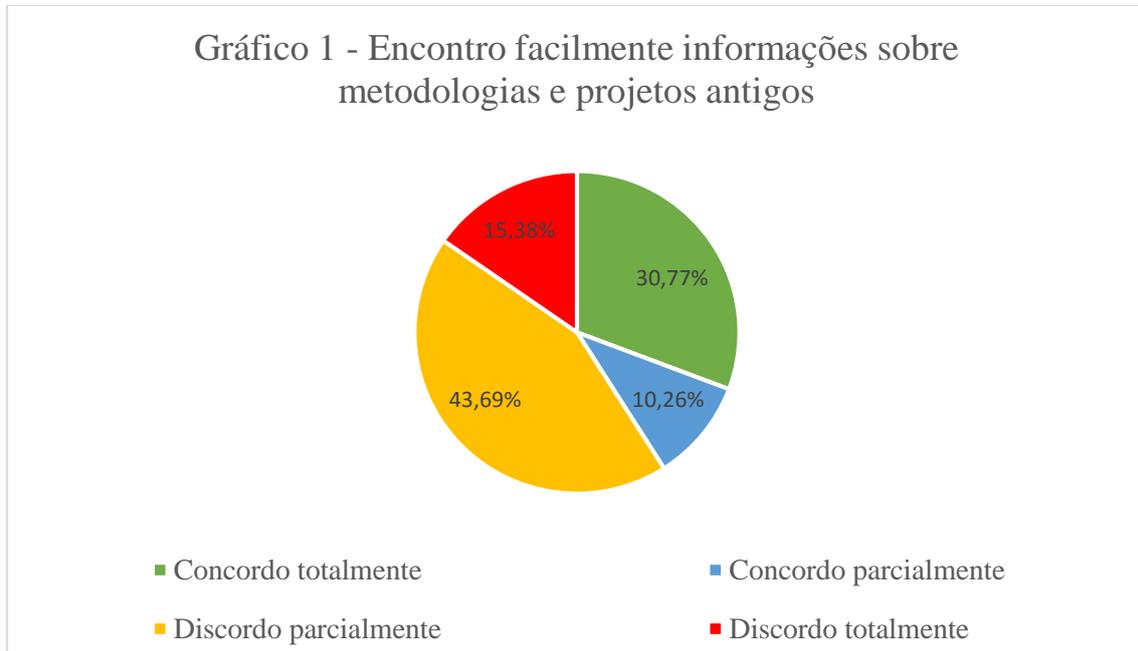
Etapa do Modelo SECI	Exemplos de processos da Ayra
Socialização	<i>Brainstorming</i> : durante a etapa de estudos do projeto, as equipes realizam uma reunião onde cada membro expõe suas ideias sobre o projeto. Nesta reunião, a equipe busca por novas ideias, através da troca de experiências de cada membro, especialmente experiências vividas em projetos semelhantes.
Externalização	Após a execução da primeira etapa do projeto, a equipe criará um documento para envio ao cliente. Esse documento possuirá componentes tácitos, provenientes da experiência dos consultores na etapa de imersão, e que serão codificados através de um texto, planilha ou apresentação.
Combinação	O documento pronto passará por análise do gerente de projetos, e depois pelo diretor de projetos. Essa revisão possibilitará a combinação de conceitos explícitos, propiciando a criação de novas ideias ou formas de pensar.
Internalização	Toda a execução do projeto é uma aplicação do conhecimento codificado na prática. As ferramentas e metodologias são aplicadas à realidade do cliente, portanto, os consultores aprendem no dia a dia.

Fonte: Ayra Consultoria, 2017a

No exemplo da Ayra Consultoria, a EJ possui todos os seus processos mapeados, com o passo a passo de como um processo deve ser realizado, quais são os responsáveis por isso e quais são os documentos necessários para tal atividade. Adicionalmente, a empresa ainda possui um arquivo denominado “procedimento operacional padrão”. Este arquivo possui as tarefas críticas, pessoa responsável, processo, materiais necessários, passos críticos, resultados esperados e as ações corretivas. Através destas ferramentas, todos os membros da empresa possuem a informação de como realizar determinada tarefa. Isso possibilita um maior controle sobre as rotinas e evita que o conhecimento criado se perca devido à alta rotatividade de membros na empresa.

Além dos processos e procedimentos operacionais, a Ayra possui manuais de cada diretoria e uma análise e descrição de todos os cargos. Nesses documentos, é possível encontrar as principais atividades de cada departamento, a descrição de cada cargo, suas responsabilidades, atividades e competências pessoais requeridas para o exercício de tal função. Tais competências são acompanhadas de perto pela diretoria de gestão de pessoas e serão analisadas na próxima seção.

Apesar das rotinas e processos bem mapeados, grande parte dos membros da Ayra relatou não encontrar facilmente informações sobre metodologias e projetos antigos, conforme gráfico 1. Esses dados foram retirados da pesquisa de clima organizacional da empresa em 2016 (AYRA CONSULTORIA, 2017c), que busca entender a visão dos membros sobre o andamento da EJ. A pesquisa é composta por uma série de afirmações, nas quais os membros podem: concordar totalmente, concordar parcialmente, discordar parcialmente, discordar totalmente ou não opinar.



Fonte: AYRA CONSULTORIA, 2017c

A discordância com relação à afirmação acima é de 59,07% dos membros. Portanto, neste quesito a percepção dos membros não condiz com a teoria, o que pode dificultar a execução apropriada das rotinas e ocasionar perda de conhecimento da empresa.

2.3 Desenvolvimento de competências na EJ

Tendo em vista que um dos objetivos da empresa júnior é desenvolver habilidades empreendedoras, a EJ se preocupa com o desenvolvimento de certas competências em seus membros. No exemplo da Ayra, a empresa conta com um banco com as principais competências (AYRA CONSULTORIA, 2017b) para a realização das funções na empresa. O quadro 7 compara as competências definidas pela Ayra Consultoria com as dez competências comportamentais empreendedoras definidas por McClelland *et al* (1987), como visto no capítulo 1.

As competências retratadas no quadro 7 são fundamentais para a formação de novos empreendedores. Conforme falado na primeira seção deste capítulo, um dos desafios das empresas juniores é a grande rotatividade de seus membros. Desta forma, a empresa júnior precisa estar sempre mudando, isto é, ser capaz de integrar, construir e reconfigurar competências, o que segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), constitui a capacidade dinâmica de uma empresa.

Quadro 7 – Competências Ayra Consultoria vs competências comportamentais empreendedoras

Competência Ayra	Descrição	Equivalente McClelland
Atenção	Estar atento a prazos, detalhes e compromissos. Saber escutar e participar das discussões. Ter foco.	Comprometimento
Flexibilidade	Aceitar as ideias das outras pessoas sem ser resistente. Ser flexível na resolução de problemas. Saber trabalhar com pessoas de diferentes perfis.	Busca por informações
Iniciativa	Agir espontaneamente, propondo-se a realizar atividades e resolver problemas, buscando conhecimento para melhorar o que já está pronto.	Busca de oportunidades e iniciativa
Liderança	Ter pulso firme para liderar uma equipe, sendo compreensível aos erros alheios. Saber motivar e se impor. Ter postura.	Exigência por qualidade e eficiência
Senso crítico	Capacidade de identificar erros e melhorias.	Exigência por qualidade e eficiência

Competência Ayra	Descrição	Equivalente McClelland
Poder de negociação	Ter poder de argumentação e de convencer outras pessoas.	Persuasão e rede de contatos
Pensamento estratégico	Ter ciência de objetivos e metas das atividades com as quais está envolvido, pautando-se em planejamento para atingi-las.	Planejamento e monitoramento sistemático; estabelecimento de metas; persistência
Trabalho em equipe	Saber trabalhar com pessoas de diferentes perfis e estar sempre disposto a ajudar os outros.	Não se aplica
Segurança	Confiar em si mesmo e nos outros.	Independência e autoconfiança
Inovação	Otimizar os processos buscando novas formas de realizar tarefas, alinhando teoria e prática, propondo novas ideias.	Exigência por qualidade e eficiência; busca de oportunidades e iniciativa; busca por informações; correr riscos calculados
Postura	Saber se portar perante a empresa e todos os stakeholders.	Não se aplica

Fonte: AYRA CONSULTORIA, 2017b

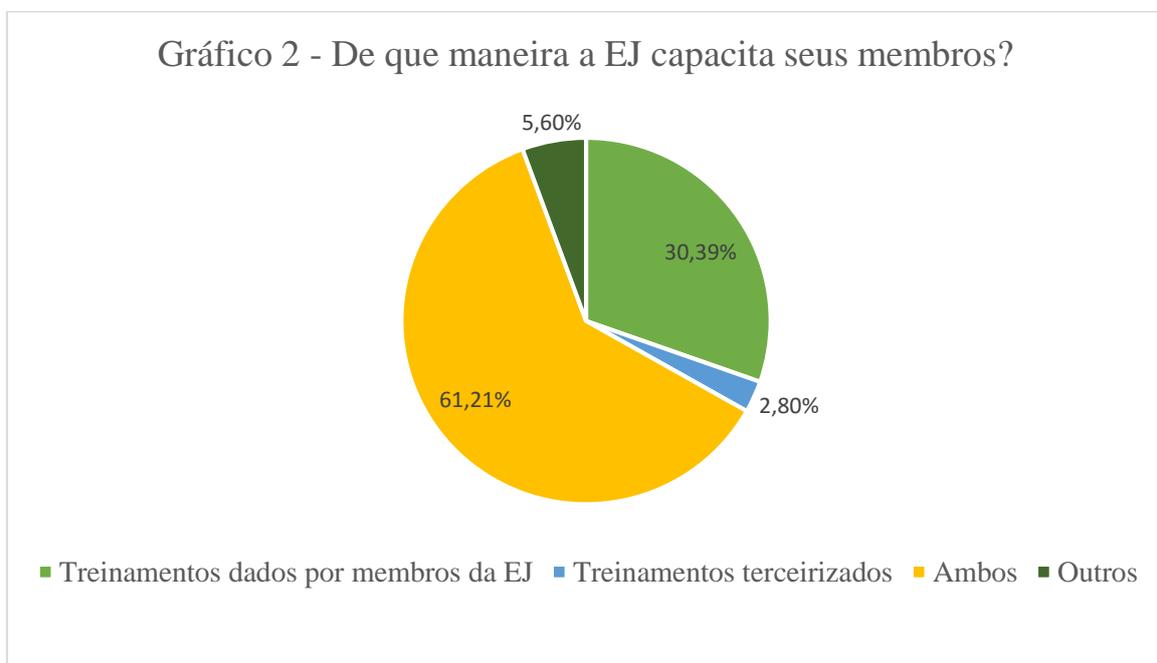
No primeiro capítulo, algumas estratégias para ajudar as empresas durante períodos de mudanças foram destacadas, de acordo com a obra de Teece (2012). Ao analisar os processos da Ayra Consultoria, percebe-se que a empresa conta com atividades bem definidas que demonstram a capacidade dinâmica desta EJ. O quadro 8 relaciona as estratégias definidas por Teece (2012) com alguns processos da Ayra.

Percebe-se pelo quadro 8 que a Ayra possui rotinas bem definidas, as quais demonstram a capacidade dinâmica da empresa de reconfigurar suas competências, mesmo diante do cenário de constantes mudanças de membros. Apesar disto, as informações precisam estar disponíveis de forma fácil e clara para todos os membros, o que não foi retratado no gráfico 1.

Quadro 8 – Estratégias definidas por Teece (2012) e processos da Ayra Consultoria

Estratégia definida por Teece (2012)	Prática adotada na Ayra Consultoria
Criação de times heterogêneos de P&D (pesquisa e desenvolvimento) Criação de rotinas de desenvolvimento de novos produtos	Qualquer membro da Ayra pode sugerir uma melhoria na empresa. Sendo aprovado pela diretoria, abre-se um projeto de pesquisa e desenvolvimento(P&D). O primeiro critério para alocação no projeto é o conhecimento no assunto proposto. Além disso, a cada três meses a empresa realiza uma reunião com todos os membros para analisar a necessidade de melhorias em seus projeto.
Desenvolvimento de rotinas de controle de qualidade	Após encerrada uma etapa de projeto, a equipe encaminha o material para o gerente do projeto. Após a análise do gerente, o documento segue para o diretor de projetos validar a qualidade do que será enviado ao cliente. Caso a qualidade não seja satisfatória, o documento voltará para a equipe com as sugestões do diretor, e o processo iniciará novamente.
Adoção de rotinas de transferência de tecnologia e/ou conhecimento	Todas as diretorias possuem seus manuais. Nestes manuais, encontram-se as principais atividades da diretoria, uma análise e descrição dos cargos, as competências necessárias para executar cada cargo, as obrigações dos membros e as ferramentas que auxiliam na execução das tarefas .
Implementação de sistemas de medição de performance	As diretorias da Ayra possuem metas e indicadores de performance. A diretoria de projetos, por exemplo, tem um indicador chamado “Projetos entregues no prazo”, onde a meta é de 100% dos projetos serem entregues no prazo acordado com o cliente. Estes indicadores são enviados mensalmente para os diretores, com o intuito de monitorar a performance de cada diretoria.
Promoção de mudanças de metodologias	A partir do momento que se identifica a necessidade de mudança de metodologia, o departamento de gerenciamento de projetos realiza um estudo com outras empresas juniores e empresas de mercado, especialmente parceiros, buscando novas práticas para melhorar a metodologia em questão. Além disso, os membros buscam professores, ex-membros e membros com conhecimento no assunto.

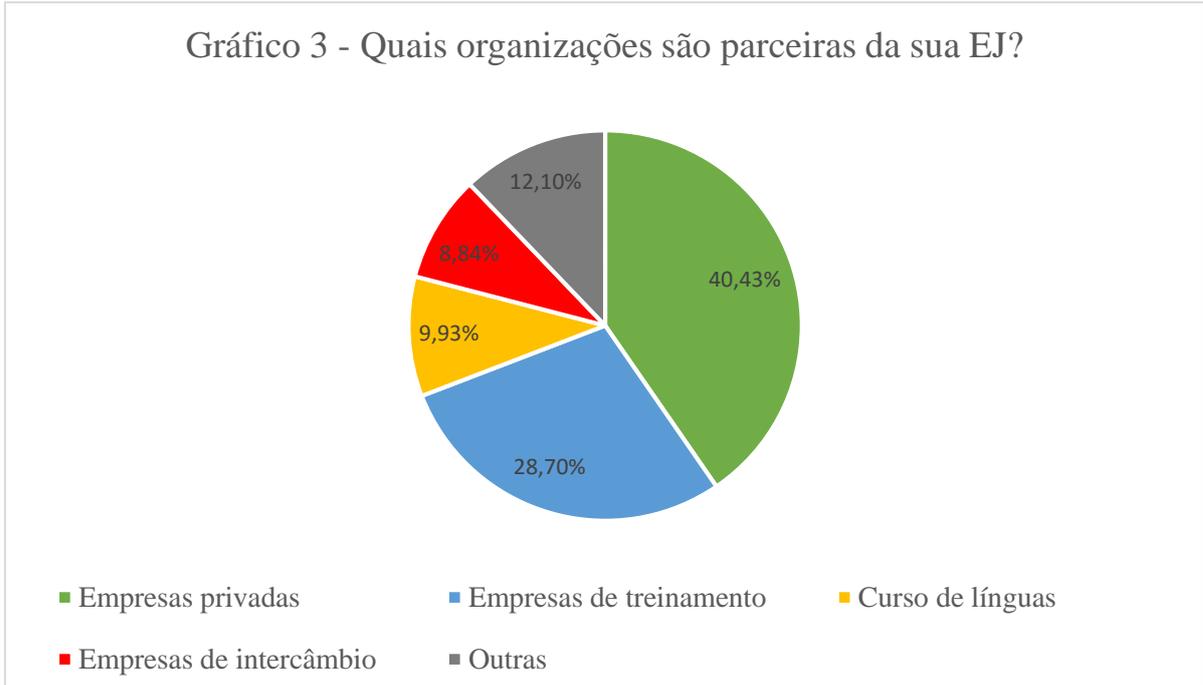
O desenvolvimento destas competências é de vital importância para a EJ alcançar seu objetivo de desenvolver habilidades empreendedoras em seus membros. Uma das formas de desenvolvimento de novas competências é através de treinamentos. Segundo a lei 13.267/2016 é papel da empresa júnior desenvolver seus membros através de treinamentos e capacitações. O gráfico 2 mostra a percepção de como funcionam os treinamentos nas EJ's segundo o Censo & Identidade (BRASIL JÚNIOR, 2017b), pesquisa realizada pela Brasil Júnior. Ao todo, 5.150 empresários juniores de 427 empresas juniores de todo o Brasil responderam ao questionário.



Fonte: BRASIL JÚNIOR, 2017b

O gráfico 2 demonstra a importância dos treinamentos para a capacitação dos empresários juniores. Ao serem indagados de qual maneira a EJ capacita seus membros, 91,6% dos entrevistados afirmaram que sua EJ realiza treinamentos dados por seus próprios membros. Isso retrata como a empresa júnior utiliza o conhecimento dos próprios membros através de trocas de experiências, conforme o processo de socialização descrito por Nonaka e Takeuchi (1997). Além do conhecimento dos membros, 64,01% dos entrevistados afirmaram que suas empresas buscam treinamentos terceirizados para desenvolver seus membros. Esse dado é melhor detalhado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Quais organizações são parceiras da sua EJ?

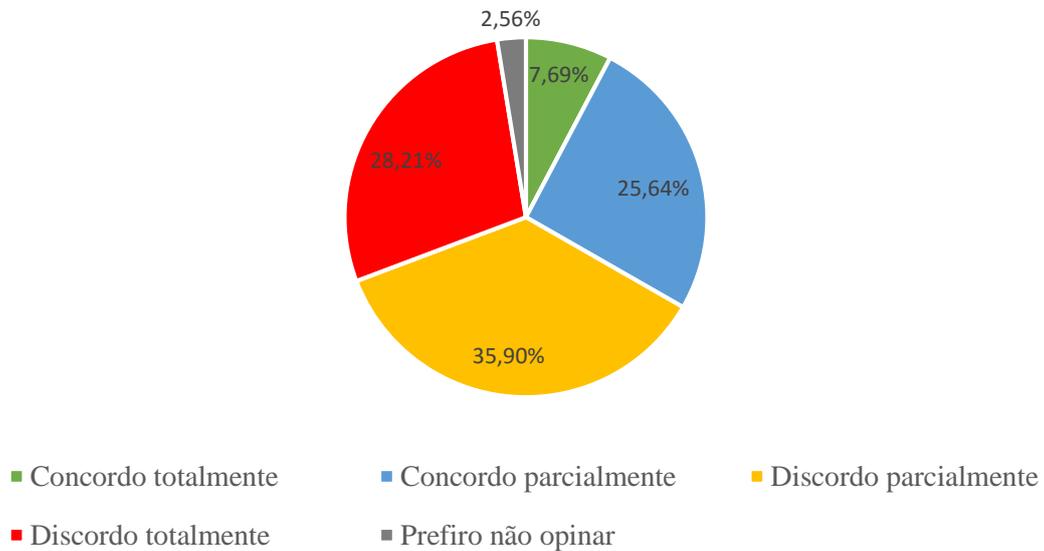


Fonte: BRASIL JÚNIOR, 2017b

Quando perguntados sobre quais organizações são parceiras de suas EJ's, 28,7% dos empresários juniores citaram empresas de treinamento. Isto demonstra o interesse das EJ's em buscar parceiros que possam auxiliar na capacitação de seus membros, utilizando para isso empresas especializadas em treinamentos. Além disso, 40,43% dos entrevistados afirmaram que suas empresas buscam parcerias com o setor privado, o que pode gerar uma troca de experiências favorável aos empresários juniores.

Para auxiliar no desenvolvimento dos empresários juniores, estas parcerias precisam ser efetivas. De acordo com a pesquisa de clima organizacional da Ayra Consultoria (AYRA CONSULTORIA, 2017c), muitos membros acreditam que os parceiros não agregam conhecimento à empresa. Dos entrevistados, 64,11% discordaram da afirmativa de que os parceiros agregam conhecimento à Ayra. Estes números estão expostos no gráfico 4.

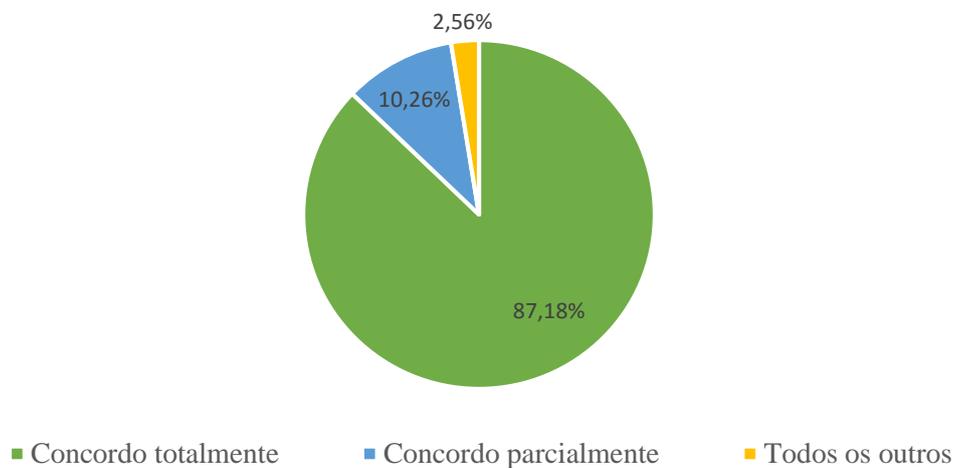
Gráfico 4 - Os parceiros agregam conhecimento à Ayra



Fonte: AYRA CONSULTORIA, 2017c

Mesmo com essa percepção, os membros da Ayra ainda se mostraram satisfeitos com o seu desenvolvimento profissional dentro da empresa. Os treinamentos retratados nos gráficos acima podem auxiliar no desenvolvimento de competências dos empresários juniores. O gráfico 5 demonstra como os membros da Ayra Consultoria enxergam seu desenvolvimento dentro da empresa.

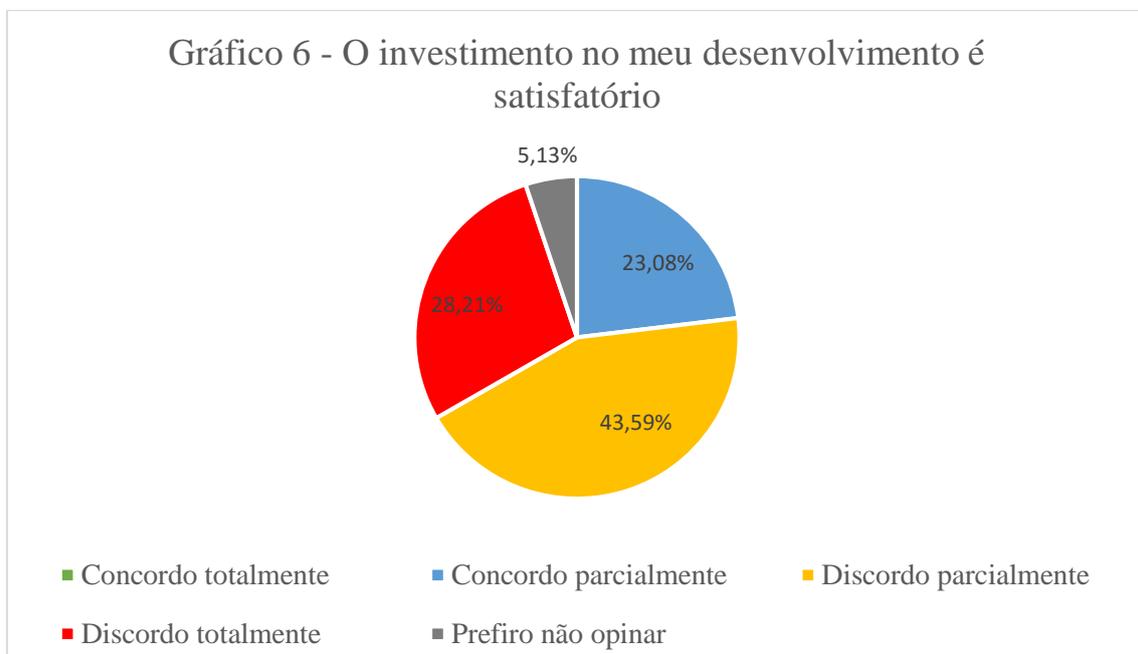
Gráfico 5 - Desenvolvo-me profissionalmente dentro da Ayra



Fonte: AYRA CONSULTORIA, 2017c

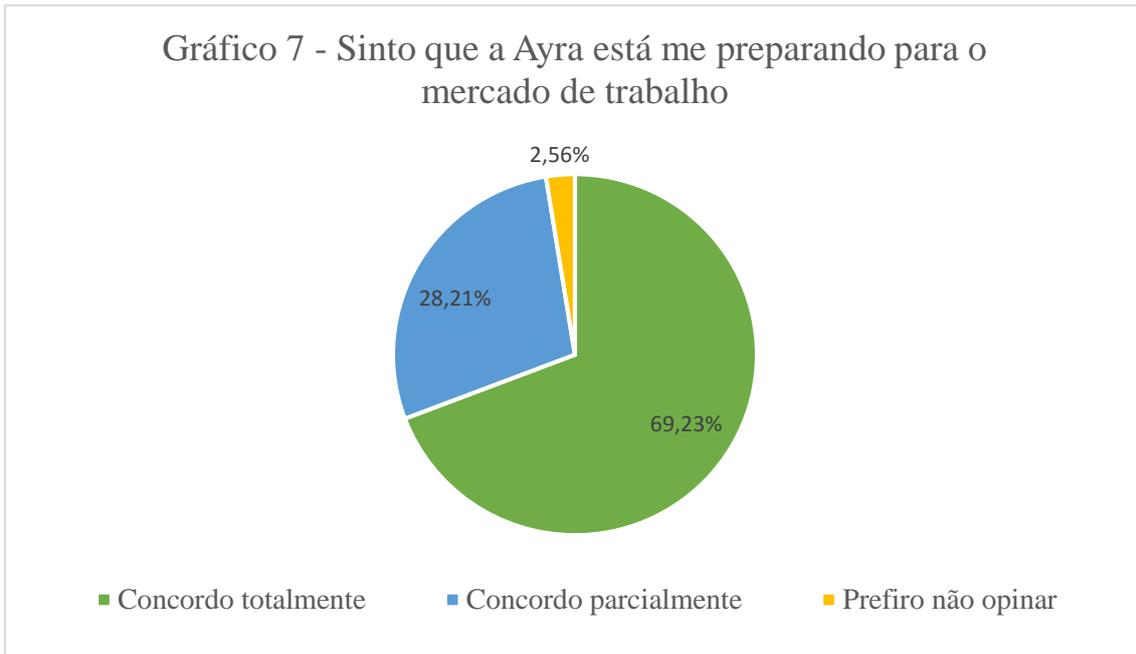
O gráfico 5 demonstra como os membros da Ayra enxergam seu desenvolvimento profissional dentro da empresa. No total, 97,44% das pessoas que responderam à pesquisa concordaram que se desenvolvem profissionalmente dentro da Ayra.

Apesar desta percepção de desenvolvimento profissional, apenas 23,08% dos membros da Ayra acreditam que o investimento da empresa em seu desenvolvimento é satisfatório. Sendo que 71,8% discordam de tal afirmativa, conforme demonstrado no gráfico 6. Isso demonstra que, mesmo reconhecendo a importância da Ayra em seu desenvolvimento profissional, os membros da empresa sentem que poderiam haver mais investimentos neste quesito.



Fonte: AYRA CONSULTORIA, 2017c

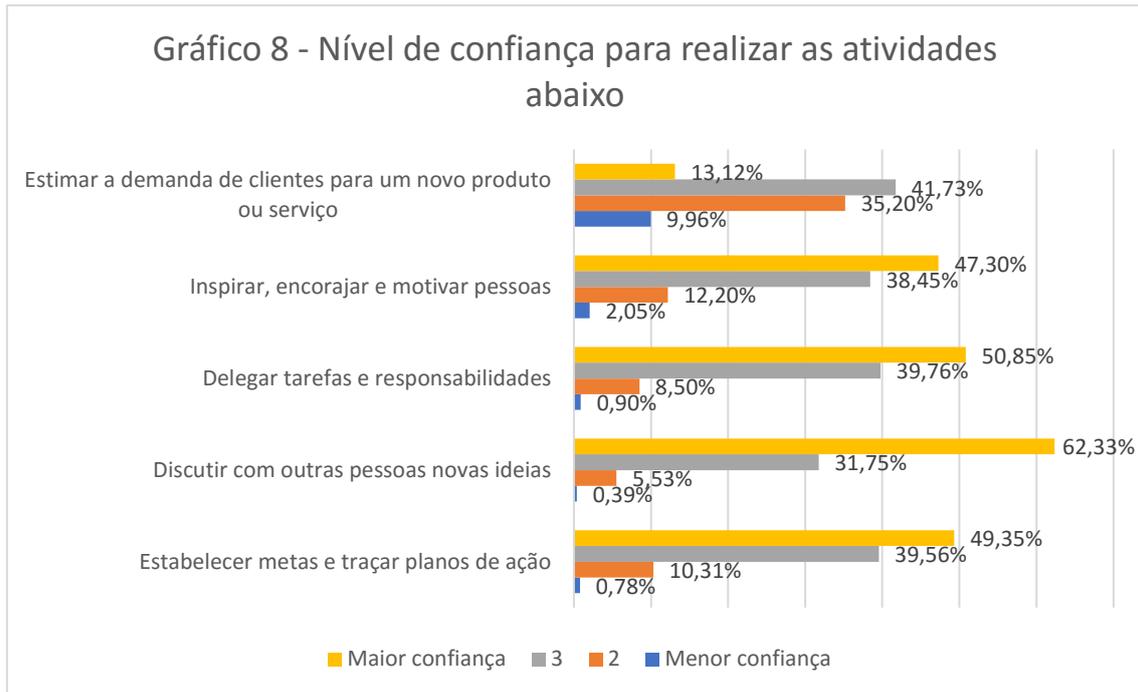
Conforme descrito no quadro 5 deste capítulo, um dos objetivos das empresas juniores, segundo a JADE, é o aumento da empregabilidade de seus membros, ou seja, formar pessoas mais preparadas para entrar no mercado de trabalho. O gráfico 7 demonstra a percepção dos membros da Ayra com relação ao papel da EJ no seu desenvolvimento para o mercado de trabalho.



Fonte: AYRA CONSULTORIA, 2017c

A percepção de 97,44% dos membros é que a Ayra os prepara para o mercado de trabalho. Esse número é coerente com os dados do gráfico 5, que mostra exatamente a mesma porcentagem de membros concordando que se desenvolvem profissionalmente dentro da Ayra. Quando comparado com o gráfico 6, este número demonstra que a percepção de desenvolvimento dos membros da Ayra vai além dos treinamentos, e dos investimentos feitos pela empresa. Apesar de desejar mais investimentos em seu desenvolvimento, os membros da Ayra enxergam que a empresa os prepara para o mercado de trabalho.

O desenvolvimento profissional retratado acima está ligado ao desenvolvimento de novas competências por parte dos empresários juniores. A percepção de desenvolvimento de algumas dessas competências pode ser notada no gráfico 8, baseado no Censo & Identidade 2014 (BRASIL JÚNIOR, 2017b), realizado pela BJ. Foram listadas cinco atividades, onde os entrevistados precisaram dizer o nível de confiança que eles tem em realizar cada uma delas.



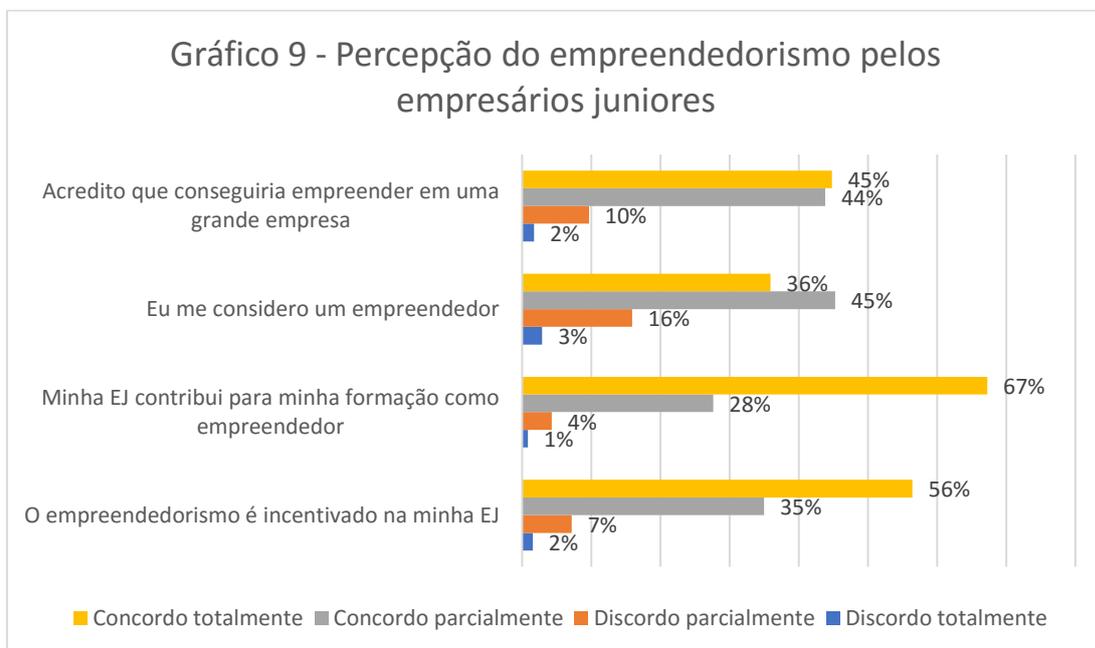
Fonte: BRASIL JÚNIOR, 2017b

Percebe-se uma ligação entre as atividades retratadas e as competências comportamentais empreendedoras descritas por McClelland *et al* (1987), como se segue:

- Estimar a demanda de clientes para um novo produto ou serviço: esta atividade está ligada com a competência de buscar oportunidades e iniciativa. Dentre as cinco atividades, esta foi a com o menor percentual de entrevistados com maior confiança em realizá-la.
- Inspirar, encorajar e motivar pessoas: refere-se à competência de persuasão e rede de contatos. Nesta atividade, 47,30% afirmaram ter grande confiança em sua execução.
- Delegar tarefas e responsabilidades: esta atividade se relaciona com a competência de planejamento e monitoramento sistemático. Os entrevistados demonstraram grande confiança em realizar esta atividade, 50,85% relataram confiança máxima para realizá-la.
- Discutir com outras pessoas novas ideias: esta atividade se relaciona com as competências de persuasão e rede de contatos, e busca por informações. Foi a atividade com maior nível de confiança da pesquisa, com 62,33% dos empresários juniores se dizendo altamente confiantes.

- Estabelecer metas e traçar planos de ação: esta atividade está ligada com a competência de estabelecimento de metas. Nesta atividade, 49,35% dos entrevistados demonstraram o maior nível de confiança.

O desenvolvimento destas competências é fundamental para a formação de novos empreendedores. Dentro deste contexto, o gráfico 9 apresenta a percepção dos empresários juniores com relação ao empreendedorismo, seja em suas empresas juniores, ou na sua formação empreendedora. O gráfico abaixo foi baseado no Censo & Identidade (BRASIL JÚNIOR, 2017b), pesquisa realizada pela Brasil Júnior, onde os entrevistados classificaram as afirmações de acordo com seu grau de concordância.



Fonte: BRASIL JÚNIOR, 2017b

Os números do gráfico 9 mostram que existe uma relação entre os empresários juniores e o empreendedorismo. O gráfico mostra que 91,42% dos empresários juniores acreditam que suas EJ's incentivam o empreendedorismo, e 94,88% concordam que as empresas juniores contribuem para a sua formação como empreendedor. Dentro do universo da pesquisa, 81,17% dos entrevistados se considera empreendedor, e 88,62% acreditam que conseguiriam empreender em uma grande empresa.

Com base nos dados explorados neste segundo capítulo, percebe-se que a empresa júnior pode exercer papel fundamental na formação de novos empreendedores. Uma vez que a

empresa crie um ambiente onde exista interação entre os membros e troca de experiências, ofereça treinamentos e tenha processos bem definidos e executados ela conseguirá propiciar o desenvolvimento de competências empreendedoras e capacidades dinâmicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou o papel das empresas juniores na formação de novos empreendedores, através de uma análise baseada nos conceitos de criação de conhecimento nas empresas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e de desenvolvimento das competências comportamentais empreendedoras (MCCLELLAND *et al*, 1987), assumindo o pressuposto que tais competências podem ser ensinadas.

Após uma revisão da literatura sobre o tema, fica claro que o tema empreendedorismo foi pouco abordado pelos pensadores da teoria econômica ao longo do tempo. Mesmo diante do crescimento do empreendedorismo no Brasil nos últimos dez anos, o tema ainda é debatido com grande frequência em outras áreas do conhecimento, como nos cursos de administração.

Ao analisar o Movimento Empresa Júnior, percebe-se que seus objetivos estão extremamente ligados com o desenvolvimento de competências empreendedoras. A EJ buscar fomentar o empreendedorismo em seus membros através de treinamentos, troca de experiências e da aplicação prática de conhecimentos codificados. Para isso, ela precisa criar um ambiente onde seja possível haver essas trocas, através do processo de socialização descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), onde o conhecimento tácito dos membros é convertido em mais conhecimento tácito. Desta forma, a empresa cria conhecimento e possibilita o desenvolvimento de competências empreendedoras em seus membros.

Além das competências empreendedoras, ao analisar os processos da Ayra Consultoria, notou-se uma preocupação da EJ em adaptar suas capacidades diante de um ambiente de constantes mudanças de membros, como ocorre na realidade das empresas juniores. Através de processos como pesquisa e desenvolvimento, atualização de metodologias, processos para assegurar a qualidade dos projetos, indicadores de qualidade, a empresa demonstrou possuir capacidades dinâmicas para reconfigurar suas competências diante de tais mudanças (TEECE, 2012).

Analisando os dados do Censo & Identidade 2014 (BRASIL JÚNIOR, 2017b), percebe-se que mais de 81% dos empresários juniores se dizem empreendedores e quase 95% acreditam que a empresa júnior tenha contribuído para a sua formação empreendedora. Desta forma, pode-se dizer que a empresa júnior pode ter papel fundamental para a formação de novos empreendedores, desde que ela execute seus processos de forma adequada,

transformando conhecimento tácito de seus membros em capacidades dinâmicas, e desenvolvendo as competências empreendedoras dos empresários juniores.

Apesar dos dados coletados, a conclusão deste trabalho é limitada, uma vez que analisou os dados de apenas uma empresa júnior, a Ayra Consultoria. Tendo em vista o crescimento do empreendedorismo e do MEJ no Brasil, entende-se que mais estudos devam ser realizados sobre o tema, podendo gerar conclusões mais definitivas sobre a relação entre empreendedorismo e empresas juniores.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Nadim; SEYMOUR, Richard G. **Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection**, OECD Statistics Working Papers, OECD Publishing, 2008.

AYRA CONSULTORIA. **Código aberto**. Disponível em <https://www.ayraconsultoria.com/codigo-aberto> Acesso em: 27 ago 2017a.

AYRA CONSULTORIA. **Banco de competências**. Documento interno da empresa, concedido para a realização deste trabalho em 01 set 2017b.

AYRA CONSULTORIA. **Pesquisa de Clima Organizacional 2016**. Documento interno da empresa, concedido para a realização deste trabalho em 04 set 2017c.

BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance**. [S.L.]: John Wiley & Sons, 1982.

BRASIL JÚNIOR, **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. Disponível em <https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia> Acesso 25 ago 2017a

BRASIL JÚNIOR, **Censo & Identidade 2014**. Disponível em <https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia> Acesso 25 ago 2017b

BRASIL JÚNIOR, **Estatuto da Brasil Júnior 2015**. Disponível em <https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia> Acesso 25 ago 2017c

CANTILLON, Richard. **An essay on economic theory**, 1755.

CHANG, Ha-Joon. **Economia: modo de usar**. 1 ed. Portfolio/Penguin, 2015. 105-157 p.

COLE, A.H.. **Business enterprise in its social setting**. Harvard University Press, 1959.

DOLABELA, Fernando. **Minha visão sobre empreendedorismo**. Disponível em: <<https://fernandodolabela.wordpress.com/about/>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 19-44 p.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**, Harper & Row, New York, 1985

FILION, Louis Jacques. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo, empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

GARTNER, William B. **"Who is an entrepreneur?" is the wrong question.** Entrepreneurship theory and practice, University of Baltimore, ago. 1989.

JADE. **The Junior Enterprise Concept.** Disponível em <http://www.jadenet.org/the-junior-enterprise-concept/> Acesso em: 20 ago 2017

JULIEN, Pierre-André. **A theory of local entrepreneurship in the knowledge economy.** 1 ed. Edward Elgar Publishing, 2007.

JUNIOR ENTERPRISE-USA. **Our legacy.** Disponível em <https://www.juniorenterprise.us/history/> . Acesso em 24 ago 2017

KIRZNER, Israel M. **Competition and entrepreneurship.** Chicago e Londres: The university of Chicago Press, 1973.

LEI EMPRESA JÚNIOR. **Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm . Acesso em 22 ago 2017.

MCCLELLAND, David C. **The achieving society.** Princeton, N.J., Van Nostrand, 1961.

MCCLELLAND, D. C. et al. **The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries.** McBer and Company, Boston, 1987.

MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. **Competency assessment methods: history and state of the art.** Hay McBer Research Press, 1990

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G.. **An evolutionary theory of economic change.** ed. 1 Harvard University Press, 1982.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 20 ed.: Campus, 1997. 1-103 p.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. **The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation.** California Management Review, v. 40, n. 3, p. 40-54, jan.1998.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring.** Harbra, 1985.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**, Doubleday, Garden City, NY, 1966

RIOJUNIOR. **O caldeirão**. Disponível em <http://www.riojunior.com.br/index.php/o-caldeirao/> Acesso em: 27 ago 2017

SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de economia política**. 1803.

SEBRAE. **Empretec: fortaleça suas habilidades como empreendedor**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como-empreendedor,db3c36627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 16 maio 2017a.

SEBRAE. **Pesquisa GEM 2016**. Disponível em https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD Acesso em: 29 ago 2017b.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**, 1911.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. 1942.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. **The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research**. The Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 217-226, jan, 2000.

SIMON, Herbert A. **A Razão nas Coisas Humanas**. 1989 Lisboa: Gradiva. Original Edition, 1983.

TEECE, David J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal 18: 509-533, 1997

TEECE, David J. **Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets**. California management review, v. 40, n. 3, p. 55-79, ago. 1998.

TEECE, David J. **Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action**. Journal of management studies, Oxford, v. 49, n. 8, p. 7-19, ago. 2012.

TSOUKAS, Haridimos; MYLONOPOULOS, Nikolaos. **Organizations as knowledge systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities**. Palgrave MacMillan, 2004.

VENKATARAMAN, S. **The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective**, in Katz J. et Brockhaus R. (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 3, pp. 119-138, 1997

WENNEKERS, Sander; THURIK, Roy. **Linking Entrepreneurship and Economic Growth**. *Small Business Economics*, Kluwer Academic Publishers, v. 13, p. 27-55, jan. 1999.

WINTER, Sidney G.. **Understanding dynamic capabilities**. *Strategic Management Journal*, The Wharton School, v. 24, p. 991-995, nov. 2002.

WINTER, Sidney G.. **The place of entrepreneurship in "The Economics that Might Have Been"**. *Small Business Economics*, University of Pennsylvania, v. 47, n. 1, p. 15-34, jun. 2016.

ZANDER, Udo ; KOGUT, Bruce. **Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology**. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 383-397, ago. 1992